



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

LILIAN SAVI SALDANHA

**ENDOMARKETING ESTRATÉGICO:
O COLABORADOR COMO GAROTO-PROPAGANDA
DA ORGANIZAÇÃO**

**Brasília
2017**

LILIAN SAVI SALDANHA

**ENDOMARKETING ESTRATÉGICO:
O COLABORADOR COMO GAROTO-PROPAGANDA
DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. MSc. Bia Simonassi.

Brasília
2017

LILIAN SAVI SALDANHA

**ENDOMARKETING ESTRATÉGICO:
O COLABORADOR COMO GAROTO-PROPAGANDA
DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. MSc. Bia Simonassi.

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Ao meu grande amor, parceiro de vida e colega de comunicação, Pablo, pela compreensão, incentivo e debates diários sobre o universo organizacional.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, Pablo Araujo de Souza, que tanto me ajudou e incentivou durante toda a trajetória deste curso de pós-graduação. As noites mal dormidas, os cafés preparados com amor e a boa vontade em travar comigo sempre boas e importantes conversas a respeito da comunicação e do seu papel nas empresas foram fundamentais para me guiar neste processo.

Aos meus pais, que desde a infância me incentivam a estudar e me fazem crer que eu posso ser e fazer tudo aquilo que desejar. Minha competência, meu profissionalismo e meu caráter são reflexos do que vocês representam para mim, na vida pessoal e profissional.

Ao Prof. Bruno Nalon que conduz este curso de pós-graduação com maestria e muito amor.

Aos colegas deste curso de pós-graduação pelo companheirismo, amizade, risadas e conversas dentro e fora de sala de aula.

Aos meus colegas de trabalho e de profissão por compreenderem esse meu momento e seguirem comigo lado a lado durante todo esse caminho.

À Bancorbrás, por ter subsidiado a realização deste curso de pós-graduação, incentivando a minha constante capacitação.

A minha querida orientadora, Prof^a. Bia Simonassi, que acreditou no meu potencial desde o início, incentivando minhas pesquisas e conduzindo meus passos nesse processo tão solitário que é a construção de um trabalho acadêmico.

Ao Laboratório Sabin, em especial ao coordenador de Endomarketing, Vinicius Nunes, pelo auxílio e importantes contribuições para este trabalho.

**Você não constrói nada sozinho. Você descobre o
que as pessoas querem e constrói para elas.
Walt Disney**

RESUMO

Este trabalho está voltado para a compreensão do endomarketing dentro das organizações. O presente estudo teve os objetivos de: avaliar o modelo de endomarketing utilizado atualmente pelo Laboratório Sabin; traçar um paralelo entre ele e as teorias da Administração, da Comunicação Organizacional, da Comunicação Interna e do Endomarketing; e discutir um possível modelo a ser implementado por outras empresas. Para tanto, buscou-se aprofundar os conhecimentos teóricos no que tange às teorias da Administração, da Comunicação Organizacional, da Comunicação Interna e do Endomarketing. Após essa fase, foi realizada pesquisa a respeito da atividade de endomarketing no Laboratório Sabin, por meio de documentos públicos e de entrevista com o coordenador de Endomarketing do laboratório. Dessa forma, foi possível traçar um paralelo entre teoria e prática, buscando a definição de um modelo de endomarketing a ser seguido por outras empresas. Após análise, ficou constatado que o Laboratório Sabin pratica 93,75% dos pontos avaliados neste trabalho. Assim, dos 16 pontos analisados neste trabalho, somente um item não é praticado pelo Sabin: endomarketing ativo. Como resultados desse trabalho, concluiu-se que, estando integrados ou não, os setores de marketing, comunicação interna e endomarketing precisam estar alinhados de maneira a pensar estrategicamente e de forma global a comunicação. Além disso, faz-se necessário que as ações de comunicação interna e endomarketing façam conexão com as necessidades e as atividades desenvolvidas pela área de Recursos Humanos. Por fim, concluiu-se que as atividades de endomarketing precisam ser ativas e contínuas, baseadas sempre em avaliações internas para encontrar lacunas na comunicação e entender as necessidades dos colaboradores.

Palavras-chave: Organização. *Steakholder*. Comunicação Interna. Endomarketing.

ABSTRACT

This work is aimed at understanding endomarketing within organizations. The present study aimed to: evaluate the model of endomarketing currently used by Sabin Laboratory; To draw a parallel between it and the theories of Management, Organizational Communication, Internal Communication and Endomarketing, and discuss a possible model to be implemented by other companies. In order to do so, we sought to deepen the theoretical knowledge regarding the theories of Administration, Organizational Communication, Internal Communication and Endomarketing. After this phase, research was conducted on the activity of endomarketing in the Sabin Laboratory, through public documents and an interview with the Lab's Endomarketing coordinator. In this way, it was possible to draw a parallel between theory and practice, seeking the definition of a model of endomarketing to be followed by other companies. After analysis, it was verified that Sabin Laboratory practices 93.75% of the points evaluated in this work. Thus, of the 16 points analyzed in this study, only one item is not practiced by Sabin: active endomarketing. As a result of this work, it was concluded that, whether integrated or not, the marketing, internal communication and endomarketing sectors need to be aligned in order to strategically and globally think about communication. In addition, it is necessary that the actions of internal communication and endomarketing make connection with the needs and activities developed by the Human Resources area. Finally, it was concluded that endomarketing activities need to be active and continuous, always based on internal evaluations to find communication gaps and understand the needs of employees.

Keywords: Organization. Steakholder. Internal Communication. Endomarketing.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 A ORGANIZAÇÃO	12
2 ORGANIZAÇÃO E SEU RELACIONAMENTO COM <i>STAKEHOLDERS</i>	18
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
4 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	26
5 ENDOMARKETING	30
6 ESTUDO DE CASO: O LABORATÓRIO SABIN	40
6.1 Laboratório Sabin	40
6.2 Sabin x Teoria	46
7 DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE ENDOMARKETING	60
CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A Questionário da pesquisa com Laboratório Sabin	67

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está em constante mudança. Uns setores são desfeitos, novos são formados; clientes deixam a empresa, outros passam a figurar como clientes; algumas ações findam, outras iniciam. É um turbilhão de atividades, pessoas, ideias e comportamentos diários, focados única e exclusivamente em fazer a organização funcionar da melhor maneira possível.

Nesse contexto, a comunicação organizacional determina a maneira como a empresa se relaciona com os seus diferentes públicos, sejam eles internos (colaboradores, acionistas, diretores) ou externos (fornecedores, comunidade, clientes, formadores de opinião etc.), bem como a forma como ela é percebida por eles.

Nessa seara, o fluxo comunicacional ocorre em diferentes direções: dos níveis inferiores aos superiores (por meio de caixas de sugestões, reuniões, *feedbacks*, pesquisas de clima); dos níveis superiores aos inferiores (comunicados, informes, reuniões com a diretoria ou com os gestores imediatos); entre seus pares (em que um colega expõe ao outro suas dúvidas, críticas, sugestões e apontamentos); de dentro para fora da empresa (releases, notas, informativos para acionistas e e-mail marketing para clientes); e de fora para dentro da empresa (Setor de Atendimento ao Cliente, Ouvidoria, mídias digitais).

Dessa forma, qual a maneira mais adequada de se promover a comunicação organizacional? Argenti (2011, p. 19) afirma que “todos que atuam no mundo corporativo hoje, seja em uma grande empresa que lida com um sindicato nacional ou uma pequena empresa que pretende deixar sua marca no cenário internacional, precisam se comunicar de forma estratégica”. O autor complementa (2011, p. 32):

Quer a organização esteja tentando aprimorar sua reputação por meio de propaganda corporativa, se comunicar com eficácia com os funcionários sobre os crescentes custos dos planos de saúde, convencer acionistas de que a empresa ainda vale o seu investimento ou simplesmente fazer clientes comprarem mais seu produto, usar uma estratégia de comunicação coerente é essencial.

No que tange especificamente ao ambiente interno, os colaboradores aparecem como figuras principais na escolha de *stakeholders* relevantes à reputação e aos negócios da empresa. Como afirmam Mafei; Cecato (2011, p. 99):

Eles são formadores de opinião com o diferencial de conhecerem a empresa, seus produtos e serviços “por dentro”, o que confere credibilidade às suas manifestações, sejam elas positivas ou negativas. Exercem papel de porta-vozes da empresa ao se relacionarem com os consumidores e clientes e multiplicam informalmente a sua opinião entre os familiares e amigos. Participam das redes sociais e comunidades na web em que podem dividir experiências profissionais ou trocar informações sobre a empresa, controladores, executivos, ambiente de trabalho.

Sob essa ótica, o endomarketing surge como instrumento de marketing dirigido especificamente ao público interno com o objetivo de treiná-los e motivá-los a melhor atender os clientes da organização. Para Brum (1998, apud LUPETTI, 2007, p. 21), “o endomarketing tem como função fazer com que todos os colaboradores da empresa tenham uma visão compartilhada sobre a organização, incluindo metas, resultados, produtos e serviços”.

O presente trabalho tem os objetivos de: avaliar o modelo de endomarketing utilizado atualmente pelo Laboratório Sabin; traçar um paralelo entre ele e as teorias da Administração, da Comunicação Organizacional, da Comunicação Interna e do Endomarketing; e discutir um possível modelo a ser implementado por outras empresas.

Para alcançar esses objetivos, buscou-se aprofundar os conhecimentos teóricos no que tange às teorias da Administração, da Comunicação Organizacional, da Comunicação Interna e do Endomarketing. Após essa fase, foi realizada pesquisa a respeito da atividade de endomarketing no Laboratório Sabin, por meio de documentos públicos e de entrevista com o coordenador de Endomarketing do laboratório. Dessa forma, foi possível traçar um paralelo entre teoria e prática, buscando a definição de um modelo de endomarketing a ser seguido por outras empresas.

O presente trabalho foi estruturado em 7 capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se as diferentes Teorias da Administração, com sua evolução no decorrer dos anos. O segundo capítulo traça

um panorama da organização e seu relacionamento com os diferentes stakeholders. O terceiro capítulo conduz a uma reflexão sobre a comunicação organizacional de forma ampla. O quarto capítulo aborda especificamente a atividade de comunicação interna e como se dá essa atividade dentro das organizações. O quinto capítulo traz a definição de endomarketing e como ele está estruturado dentro das organizações. O sexto capítulo traz o estudo de caso referente ao Laboratório Sabin e como está estruturada a área de endomarketing naquela empresa, além de apresentar os resultados da pesquisa. Por fim, o sétimo capítulo traz a definição de um modelo de endomarketing a ser seguido pelas demais empresas do mercado.

1 A ORGANIZAÇÃO

As organizações não são recentes. Existem desde os faraós e os imperadores da antiga China. A Igreja e os exércitos, desde a Antiguidade, desenvolveram formas de organizações. Com o desenvolvimento da humanidade, um número crescente de organizações foi sendo solicitado para atender às crescentes necessidades sociais e humanas. (CHIAVENATO, 2002, p. 55).

Como aponta Chiavenato (2002), as organizações sofreram um longo processo de desenvolvimento no decorrer dos anos. Inicialmente, os elementos da natureza constituíam a base da subsistência da humanidade. Em seguida, o trabalho revolucionou o desenvolvimento da humanidade e os elementos da natureza passaram a ser modificados pelo trabalho. Na terceira etapa, então, o capital representou o fator básico para a vida social. E, por fim, a humanidade chegou à fase de organização, em que natureza, trabalho e capital foram dominados pela organização, que passou a se utilizar deles para alcançar seus objetivos.

Chiavenato (2002) descreve, ainda, as mudanças sofridas pela sociedade, já na etapa de organização, e que lhe causaram uma verdadeira revolução: o universalismo da Idade Média; o liberalismo econômico e social dos séculos XVIII e XIX; o socialismo do século XX; e a sociedade de organizações que vemos atualmente.

Segundo Chiavenato (2002), a sociedade moderna está em constante transformação e evolução. Com isso, novas formas sociais emergem, trazendo consigo uma variedade de organizações (empresas de serviços, hospitais, instituições educacionais etc.), resultantes da necessidade dessa sociedade de integrar as atividades humanas para melhor se relacionar.

Para Chiavenato (2002, p. 59), “as organizações são consequências da necessidade que cada pessoa tem de relacionar-se e juntar-se com outras pessoas, a fim de poder realizar seus objetivos”. Assim, o autor pontua que cada ser humano ocupa um determinado papel nas organizações sociais, onde lhe são imputados, implícita ou explicitamente, valores e normas que se espera que sejam seguidas dentro do grupo social.

Chiavenato (2002) traça um panorama das Teorias da Administração na década de 1950 e seus impactos na forma como se enxergava a organização:

a) **Teoria Clássica:** proposta por Taylor e por Fayol, separadamente, essa abordagem (mais rígida) dá ênfase às tarefas e à estrutura organizacional. O funcionário é considerado apenas um mero ocupante de um cargo dentro da hierarquia da empresa, cujo objetivo principal é alcançar a eficiência;

b) **Teoria das Relações Humanas:** proposta por Mayo como uma oposição à Teoria Clássica. Sua ênfase estava no funcionário e em seu psicológico, quesitos não focados pela abordagem anterior. Com isso, a liderança passa a substituir a autoridade hierárquica formal;

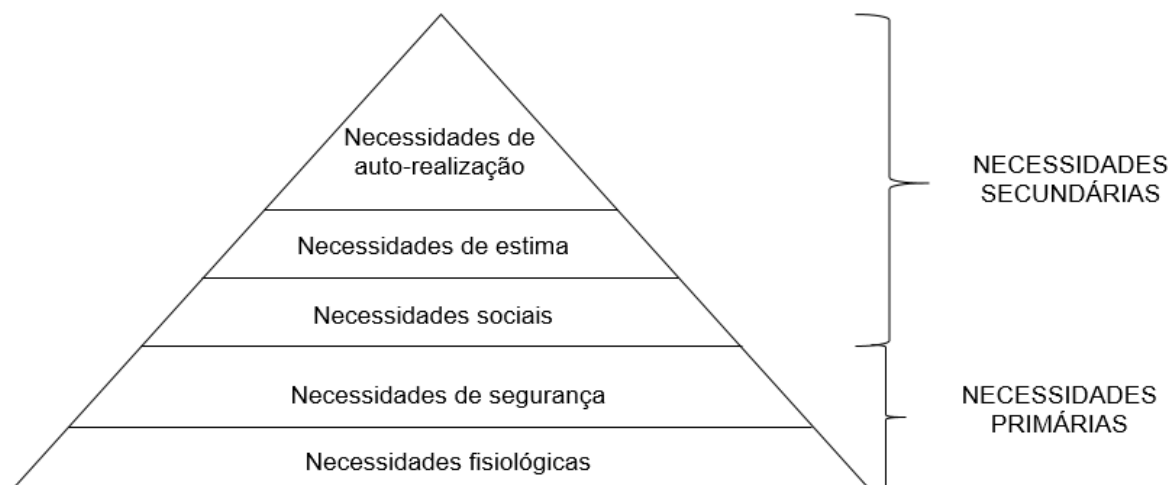
c) **Teoria da Burocracia:** proposta por Weber, buscou criar um modelo ideal e racional de organização a ser aplicado a todas as empresas. Mostrou-se carente de flexibilidade e inovações, tão necessárias para o sucesso das organizações;

d) **Teoria Estruturalista:** representada por um movimento de sociólogos dentro da organização, representa uma visão crítica da organização formal, caracterizando-se por um desdobramento da Teoria da Burocracia e um passo a mais em direção à Teoria das Relações Humanas.

Como explica Chiavenato (2004a), no final da década de 1940, a Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) surgiu como um contraponto às teorias Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia, redefinindo os conceitos administrativos. O estudo demonstrou a importância do comportamento humano para a organização: “O administrador deve conhecer o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações” (CHIAVENATO, 2004a, p.264).

Sob essa perspectiva, a Pirâmide de Maslow, apresentada em sua Teoria da Motivação, traçou o perfil do comportamento humano ao elencar as necessidades em hierarquia de importância, conforme pode ser observado a seguir (CHIAVENATO, 2004a, p. 265):

Figura 1 – Pirâmide de Maslow – Teoria da Motivação



Fonte – CHIAVENATO, 2004a, p. 265.

Segundo a Teoria da Motivação, como descreve Chiavenato (2002), o nível imediatamente mais elevado da pirâmide só se manifesta na pessoa quando a necessidade inferior é alcançada. A partir de então, outra necessidade passa a nortear o seu comportamento.

Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis de motivação atuam conjuntamente no organismo. As necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam satisfeitas. Toda necessidade está relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto e nunca isolado. (CHIAVENATO, 2002, p. 115).

Como afirma Chiavenato (2002), foi a partir da Teoria Comportamental que surgiu a definição de Desenvolvimento Organizacional, em 1962. O estudo trouxe uma série de conceitos a respeito do homem, da organização e do ambiente, com o objetivo de proporcionar o crescimento das organizações. Não representou, no entanto, uma teoria propriamente dita, mas um movimento de diversos autores no sentido de aplicar a Teoria Comportamental na Administração. Entre os conceitos formulados, estavam:

a) **organização:** representa a coordenação de diversas atividades, a fim de efetuar transações planejadas. Traz a noção tradicional de divisão do trabalho e

entende as pessoas como contribuintes da organização e não como sendo a organização;

b) **cultura organizacional:** está intimamente relacionada à organização, às crenças comuns, que se refletem em tradições e hábitos. Representa a força vital da organização. Cada organização tem sua própria cultura, que pode sofrer alterações ao longo do tempo, dependendo de fatores internos e/ou externos; e

c) **clima organizacional:** está ligado à moral e à satisfação das necessidades dos membros de uma organização. Pode ser frio e distante (afastando as pessoas) ou quente e receptivo (aproximando as pessoas). O clima organizacional pode ser alterado.

A organização é um sistema humano, dinâmico e complexo, com características próprias da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade. (CHIAVENATO, 2002, p. 184).

Para mudar a cultura e o clima organizacional, Chiavenato (2002) aponta que a empresa precisa ter: adaptabilidade (capacidade de resolver problemas e reagir de forma flexível às alterações do meio ambiente); consistência (conjunto de valores e princípios que criem o senso de identidade coletiva e integrem as pessoas), envolvimento (integração total dos participantes, de forma a ter engajamento); visão e objetivos claros (investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente e estabelecer objetivos de longo prazo). Assim, o conjunto dessas qualidades caracteriza uma empresa com capacidade inovadora.

Nos anos que se seguiram, como demonstra Chiavenato (2002), outras teorias surgiram com o objetivo de estudar a estrutura organizacional: Teoria Matemática (que detalhou o processo de tomada de decisão nas organizações) e a Teoria Geral de Sistemas (que discorreu sobre o equilíbrio da organização e o ambiente). Essas, somadas às contribuições anteriores já relatadas neste trabalho, contribuíram para a formação da Teoria da Contingência, para a qual não existem verdades absolutas, tudo depende de uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas necessárias para se alcançar os objetivos propostos.

Segundo Chiavenato (2002, p. 365-366), a Teoria da Contingência apresenta os seguintes aspectos:

- a) A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.
- b) As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente. Isto explica a íntima relação entre as variáveis externas e as características da organização (diferenciação e integração organizacionais).
- c) As características ambientais são variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes daquelas.

Outra variável apontada por essa teoria (uma variável interna), como demonstra Chiavenato (2002) é a tecnologia, uma vez que a estrutura organizacional e a forma como ela age estão intimamente relacionadas ao aparato tecnológico que utilizam.

Sendo o ambiente (variável externa) extremamente vasto, não é possível que a organização o compreenda e o absorva em sua totalidade. Assim, como aponta Chiavenato (2002), ela determina com qual parcela do ambiente externo irá se relacionar. Essa seleção ambiental se dá a partir dos estímulos a que a empresa está sujeita, do que ela está preparada para perceber e dos objetivos específicos que se quer alcançar em determinado momento.

No entanto, como pontua Chiavenato (2002), dessa seleção ambiental, a organização observa somente o que está predisposta a absorver. Essa parcialidade tem ligação com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações. Dessa forma, conforme demonstra o autor, a maneira como uma organização interpreta seu ambiente pode ser completamente diversa das percepções de outras empresas a respeito desse mesmo ambiente.

Segundo Chiavenato (2002), para enfrentar os desafios internos e externos, as organizações estão estruturadas em três níveis:

a) **nível institucional ou estratégico:** corresponde ao nível mais elevado da empresa, onde as decisões são tomadas e os objetivos são estabelecidos. Aqui estão os dirigentes, os proprietários e os acionistas. Esse nível mantém o contato com o ambiente, lidando com as incertezas do meio;

b) **nível intermediário ou tático:** também conhecido como nível gerencial, faz o intermédio entre o nível institucional e o nível operacional. Aqui existe uma cadeia de autoridade, com diferentes cargos e posições. Por lidar com a incerteza do ambiente, vinda do nível institucional, e com a lógica e a certeza, proveniente do nível operacional, o intermediário precisa ser flexível, capaz de

amortecer e conter os impactos do ambiente para não prejudicar as operações internas; e

c) **nível operacional:** localizado nas áreas inferiores da organização, é responsável pela parte técnica da empresa. Está relacionado a todas as questões que envolvem a execução das atividades cotidianas. É nele que estão as máquinas e, instalações físicas, linhas de montagem, escritórios, centrais de atendimento etc.

A década de 1990, como demonstra Chiavenato (2004a), marcou o surgimento da Era da Informação, fortemente influenciada pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação. O capital financeiro cedeu lugar para o capital intelectual. Com isso, o bem mais valioso de uma organização passou a ser o conhecimento.

A Era da informação trouxe um novo contexto e novos problemas para as organizações. Pegou a maior parte das organizações totalmente despreparadas para a nova realidade. A velocidade e a intensidade das mudanças foram além do que se esperava. O diferencial entre o que as organizações estão fazendo e o que elas deveriam fazer tornou-se enorme e inultrapassável. [...] (CHIAVENATO, 2004a, p. 453).

Nessa nova era, como afirma Chiavenato (2004a, p.463), a palavra de ordem é equipe de alto desempenho. “As organizações estão migando para o trabalho em equipe. O objetivo é obter a participação das pessoas e buscar respostas rápidas às mudanças no ambiente de negócios para atender aos clientes”.

Diante dessa nova realidade, torna-se imprescindível que a organização, obviamente em seus três níveis, tenha plena condição de se relacionar com os mais variados *stakeholders* (internos e externos), a fim de alcançar os objetivos propostos, conforme será demonstrado nos capítulos que seguem.

2 ORGANIZAÇÃO E SEU RELACIONAMENTO COM *STAKEHOLDERS*

Nassar (2009, p. 62) define a organização como “um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”.

Essa perspectiva é corroborada por Chiavenato (2004b, p. 177):

As organizações não existem sem as pessoas. Apesar de todos os seus recursos organizacionais – como máquinas, equipamentos, instalações, capital financeiro, tecnologia –, as organizações se baseiam em pessoas para poder operar e funcionar adequadamente em um ambiente carregado de oportunidades e ameaças. Na verdade, as pessoas são o começo, o meio e o fim das organizações. São elas que fundam e iniciam as organizações; são elas que tocam e impulsionam as organizações e também são elas que levam as organizações ao sucesso ou à bancarrota, dependendo da sua atuação.

Conforme aponta Chiavenato (2002), a Teoria da Contingência passou a entender o homem como um ser complexo. Ele agrega valores, percepções, características pessoais e necessidades, que modificam constantemente sua forma de agir e pensar. Todas essas peculiaridades interferem na forma como o homem resolve os problemas apresentados e como se relaciona com o ambiente externo, seja na família, seja com amigos, seja no ambiente de trabalho.

“Na realidade, o ser humano não é somente completo, mas variável e contingencial [...]”, como pontua Chiavenato (2002, p. 421). Com essa afirmação, o autor pretende compreender o homem como um ser que sofre motivações complexas e constantes, relacionadas ao ambiente em que atua.

Ainda segundo Chiavenato (2004a), a Era da Informação trouxe o capital intelectual como o principal recurso das organizações, sobrepondo o capital financeiro. Esse conhecimento, no entanto, representa a informação bem estruturada, que gera valor para as empresas. “[...] Ele conduz a novas formas de trabalho e comunicação, a novas estruturas e tecnologias, e a novas formas de interação humana. [...]” (CHIAVENATO, 2004a, p. 467).

Chiavenato (2004a) aponta que esse conhecimento é constituído por três aspectos intangíveis:

a) **clientes:** valor gerado pelo crescimento, pela força e pela lealdade dos clientes. Intimamente ligado ao relacionamento da empresa com os clientes e ao impacto na imagem que os clientes possuem da empresa;

b) **organização:** valor decorrente dos sistemas, dos processos, da criação de novos produtos e do estilo administrativo. Relativo à estrutura interna, aqui enquadrada a cultura organizacional; e

c) **pessoas:** valor proporcionado pelo desenvolvimento de competências dos colaboradores e pela forma como eles aplicam esses conhecimentos para atender às necessidades dos clientes.

As organizações bem-sucedidas utilizam indicadores (eficiência, renovação e crescimento) para gerir e monitorar seus ativos intangíveis, pois o valor deles supera várias vezes o valor dos seus ativos tangíveis. Percebeu-se que gerir pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, seja capital, máquina, instalações etc. Por isso, o investimento maior está sendo feito – não em máquinas e ferramentas –, mas no conhecimento das pessoas. [...] (CHIAVENATO, 2004a, p. 468).

No que tange ao comportamento do homem dentro do ambiente de trabalho, Chiavenato (2004b) destaca que o comportamento individual é um aspecto fundamental a ser considerado pelas organizações. Como aponta o autor, as pessoas podem ter muitas características em comum (linguagem, comunicação, motivação), mas também possuem diversas características que as diferem umas das outras (personalidade, forma de pensar e agir, sentimentos).

Sobre esse aspecto, Barbieri (2014) ressalta que uma cultura organizacional forte determina um sistema de valores compartilhado por todos os colaboradores e que representa a maneira como eles se relacionam com os demais públicos, sejam eles externos ou internos. Isso porque a cultura organizacional gera impacto no comportamento e na atitude de todo o corpo funcional, gerando estabilidade e sentimento de pertencimento.

Como aponta Barbieri (2014, p. 52), “em uma cultura forte, os valores essenciais de uma organização são internamente acatados e amplamente compartilhados”. Dessa forma, percebe-se uma baixa rotatividade de funcionários e alta dose de coesão, lealdade e comprometimento do contingente de colaboradores.

Como afirma Chiavenato (2004a, p. 480):

As novas organizações apresentam características como ambiguidade, poucas fronteiras, comunicação rápida e intensiva com membros, fornecedores e clientes, trabalho conjunto em equipe, em detrimento do individualismo, busca de mercados globais, em detrimento da atuação doméstica, e foco nas necessidades do cliente, em detrimento do lucro no curto prazo. [...]

Gradativamente, como pontua Chiavenato (2004a), a visão da máxima prosperidade para o patrão e para o empregado (descrita por Taylor), vem sendo substituída pelo conceito de qualidade de vida nas organizações. É buscar beneficiar não apenas o cliente e o dono, mas todos os demais *stakeholders*: fornecedores, trabalhadores, gestores, clientes e usuários, investidores e acionistas, intermediários, comunidade (inclusive a carente) etc. É utilizar toda a organização para melhorar a vida das pessoas (dentro e fora dela).

Se antes as pessoas eram vistas pelas organizações como *commodities*, “[...] as organizações mais avançadas estão tentando privilegiar e enfatizar as diferenças individuais entre as pessoas. [...]” (CHIAVENATO, 2004b, p. 178).

Chiavenato (2004b) descreve, ainda, que o comportamento individual decorre de fatores como:

- a) cada pessoa possui uma capacidade comportamental, ou seja, cada indivíduo apresenta uma forma de agir e pensar e um limite até onde vai o seu comportamento;
- b) cada pessoa possui uma necessidade diferente e tenta satisfazê-la (como será demonstrado nos capítulos que seguem);
- c) cada pessoa tem uma visão de futuro e seu comportamento é norteado por essa perspectiva;
- d) cada pessoa percebe o ambiente de acordo com suas experiências passadas (que, mesmo sendo as mesmas, são percebidas e entendidas de formas diferentes);
- e) as pessoas reagem de forma afetiva (ou gostam ou desgostam); e
- f) cada comportamento é norteado por diversos fatores dentre os descritos acima.

Dessa forma, a maneira com que a organização se relaciona com seus diversos *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, acionistas, dirigentes etc.) é fundamental para o sucesso e o alcance de seus objetivos

estratégicos. Dentro desse contexto, a comunicação organizacional aparece como importante fator para a motivação e o engajamento dos diferentes públicos.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As áreas de jornalismo empresarial e de comunicação organizacional, na forma em que elas se acham configuradas hoje em dia, são frutos de sementes lançadas no período da Revolução Industrial do século passado, que ensejaria grandes e rápidas transformações em todo o mundo. Ela, com a conseqüente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou o surgimento de mudanças radicais no relacionamento, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização. Nesse contexto, é que se devem buscar as causas do surgimento do jornalismo empresarial e da própria comunicação organizacional [...]. (KUNSCH, 1997, p. 55).

Segundo Kunsch (1997), foi dentro desse contexto de automação, divisão do trabalho, urbanização, concorrência e necessidade de especialização que novas formas de comunicação surgiram. As empresas, por sua vez, se viram obrigadas a estreitar relacionamento com seus públicos interno e externo por meio de publicações dirigidas e de divulgação de produtos e serviços.

No Brasil, conforme aponta Kunsch (1997), o jornalismo empresarial e as relações públicas começam a ganhar forma na década de 1950, como uma consequência do processo de industrialização. “O trabalho desenvolvido a partir de então por essas duas áreas seria um prenúncio de uma comunicação empresarial integrada” (p.56).

Bueno (2003), faz uma retrospectiva das atividades comunicacionais dentro das empresas. Segundo ele, até os anos 1970, a comunicação era percebida e desenvolvida de forma isolada pelas organizações; essa era quase sempre uma atividade residual, exercida muitas vezes por profissionais de outras áreas. Somente a partir daquela década é que se perceberam algumas mudanças nessa realidade: criação de áreas de Comunicação dentro das empresas, assessoria de imprensa, publicação de *house organs* etc. Já os anos 1980 trouxeram um status à atividade de comunicação empresarial, sendo essa área cobiçada por diversos profissionais.

Para Kunsch (1997), a comunicação organizacional atingiu o auge a partir de 1985, quando a abertura política brasileira fez com que empresas e instituições compreendessem a necessidade da transparência nas relações com a sociedade.

Segundo Bueno (2003), a década de 1990, por sua vez, refinou o conceito de comunicação empresarial, passando essa a ser uma área estratégica dentro das organizações:

[...] Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. Essa mudança acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la. Da mesma forma, estimulou as empresas e entidades que a assumiram, no seu sentido moderno, a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a consequente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, com profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania. (BUENO, 2003, p. 7-8).

Como aponta César (2009), as próprias organizações também vêm passando por constantes mudanças nos últimos anos: reorganização internacional, competitividade mais acirrada, mercados mais maduros e consumidores mais exigentes. Essa nova perspectiva faz com que os colaboradores precisem se adequar ao novo fluxo, abandonando velhos hábitos.

Essa perspectiva também é observada por Nassar (2009). Para o autor, a comunicação organizacional nos tempos atuais precisa ser produzida para atender às necessidades de uma sociedade mais aberta (em termos de comportamento) e complexa (em termos econômicos, sociais e ecológicos).

No entanto, como bem ressalta Freitas (2009, p.141): “vivemos uma crise de significados, que está relacionada a nosso apego inconsciente a padrões de comportamento sociais ultrapassados”.

Diante dessa realidade, César (2009) destaca que o profissional de comunicação deve criar e decodificar significados, a fim de que essa nova cultura seja instalada de forma coesa dentro das organizações.

Nesse sentido, Curvello (2009, apud BRAGA, 2013, p. 12) define a comunicação organizacional como “[...] espaço de atuação profissional para assessores, consultores e gestores, oriundos, principalmente, das áreas de relações públicas, jornalismo, publicidade, propaganda, marketing e administração”.

Nassar (2009), por sua vez, afirma que a comunicação organizacional é responsável pelo estabelecimento de diálogos da organização com os seus diferentes públicos. É por meio dessa comunicação que a empresa dissemina suas políticas, ações, pretensões; legitima sua existência; trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho etc.

Nassar (2009) separa o processo de comunicação organizacional em redes: formais (expressões oficiais) e informais (a famosa “rádio-corredor”); em níveis: intrapessoal (consigo mesmo), interpessoal (com o outro), organizacional

(com a empresa) e tecnológico (com os aparatos tecnológicos); em fluxos: descendente (do nível hierárquico superior ao inferior), ascendente (do nível hierárquico inferior ao superior), lateral ou horizontal (no mesmo nível hierárquico), transversal (em todas as direções) e circular (segue praticamente em todas as direções); e em instrumentos: tradicionais (face a face), impressos (boletins, jornais, revistas, relatórios etc.), audiovisuais (vídeos, televisões corporativas) e meios digitais (e-mail, intranet, internet etc.).

Como pontua Braga (2013), a comunicação organizacional pode ser interna (com seus colaboradores, acionistas, diretores, por exemplo) ou externa (com seus clientes, fornecedores, parceiros, por exemplo). No entanto, o sucesso da comunicação externa está intimamente ligado ao êxito da comunicação com e entre o público interno.

Essa afirmação é compartilhada por Pasquale; Lammardo Neto; Gomes (2011) ao reforçarem que durante muito tempo houve uma separação nítida entre comunicação institucional e comunicação mercadológica. No entanto, com o advento das mídias digitais, a sociedade está cada vez mais crítica e exigente. Não basta que a organização se posicione perante a mídia; é imprescindível que ela adote a mesma postura frente aos seus públicos de interesse, sejam eles internos ou externos.

É preciso ter um cuidado cada vez maior com a imagem, já que este, sem dúvida, será um dos grandes diferenciais competitivos entre as empresas neste novo milênio. Não compraremos produtos, nem serviços, de organizações que não tenham tradição no mercado e uma boa reputação. E isso só se consegue por meio de um trabalho de comunicação – e, principalmente, de comunicação interna – absolutamente integrado aos objetivos e metas da empresa. (MARCHESI, p.48).

Essa afirmação é corroborada por Tomasi; Medeiros (2014, p. 57), ao afirmarem que “a construção da imagem institucional vai depender da competência da empresa em manter uma comunicação eficaz em todas as suas frentes de batalha”. Com isso, os autores querem destacar que, de nada adianta, por exemplo, desenvolver uma excelente propaganda se o atendimento ao consumidor da empresa vai mal. É preciso haver um equilíbrio entre o que se pretende divulgar e como a empresa de fato atua perante os seus públicos.

Como pontua Argenti (2011), um dos primeiros problemas que as organizações enfrentaram – e que persiste até os dias atuais – foi a decisão de

centralizar ou descentralizar as atividades de comunicação. O primeiro, fornecia maior equilíbrio e controle sobre todas as atividades de comunicação. Já o modelo descentralizado, conferia mais flexibilidade para o alcance das necessidades organizacionais.

Para Argenti (2011), atualmente a decisão depende do porte da empresa, da distância geográfica entre suas unidades e da diversidade de produtos/serviços que oferece.

Tomasi; Medeiros (2014) vão mais longe, ao afirmar que a comunicação organizacional envolve a integração das comunicações: gerencial, administrativa e social, além de um sistema de informação. Segundo os autores, é fundamental que essas quatro áreas atuem de forma estratégica e integrada, a fim de que a comunicação organizacional crie um sentimento de unidade e anuncie ao público externo os negócios e a imagem da empresa por meio de uma linguagem homogênea.

Uma empresa está bem se seus produtos encontram receptividade no mercado. Produtos competitivos estão relacionados com empregados felizes. Tudo junto forma uma imagem positiva da empresa. E o principal objetivo da comunicação interna é manter essa cadeia de felicidade. Relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa e favorecem a consecução da qualidade total de produtos e serviços. (TOMASI; MEDEIROS, 2014, p. 67).

Essa perspectiva também é reforçada por Tavares (2010), para quem a comunicação empresarial integrada significa trabalhar as atividades de comunicação interna, institucional e de marketing de forma planejada e integrada.

O conceito de comunicação integrada também é amplamente defendido por Kunsch (1997, p. 149): “[...] A comunicação integrada passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida”.

Kunsch (1997) exemplifica essa observação, afirmando que não é possível realizar um trabalho excepcional de assessoria de imprensa sem criar campanhas publicitárias que acompanhem esse impacto na sociedade e sem o envolvimento das demais áreas da comunicação organizacional.

Todo o trabalho de comunicação é desenvolvido, portanto, de forma integrada, buscando retirar o melhor de cada área da comunicação para garantir o sucesso da organização.

4 COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Tomasi; Medeiros (2014, p. 75), “a comunicação interna ocupa-se de gerar consentimento e produzir aceitação. A comunicação é essencial para encaminhar soluções e atingir metas preestabelecidas. [...]”.

Essa ideia é compartilhada por Nassar (2005), para quem a construção de marcas e imagens empresariais fortes está intimamente relacionada a valorização das comunicações interna, administrativa e institucional.

Especificamente ao que tange à comunicação com os colaboradores, Tavares (2010, p. 15) reforça a importância de uma comunicação interna trabalhada de forma estratégica, resultando em fatores positivos para a organização:

- Motivar e integrar o público interno. É importante considerar pertencentes a este grupo tanto os funcionários da empresa quanto seus familiares, pois as decisões tomadas a respeito de um funcionário têm consequência direta na sua família.
- Desenvolver um clima favorável entre funcionários, funcionários e chefia, e funcionários e empresa. Um fator de fundamental importância sobre a existência de um clima positivo é que o mesmo deve estender-se para situações e momentos difíceis na organização, como, por exemplo, uma crise de imagem. E não ficar limitado apenas a momentos previsíveis e positivos.
- Agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos.
- Incentivar a proatividade nos recursos humanos.
- Colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos e, mais recentemente, unidades de negócios
- Promover, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisas, informações sobre os clientes da empresa etc. para o público interno.
- Criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência etc.

Essa perspectiva é defendida também por Kunsch (2009, p. 117): “a comunicação excelente é aquela que é administrada estrategicamente, que se baseia em conhecimentos e na pesquisa científica e valoriza a cultura corporativa, os princípios éticos e o envolvimento das pessoas [...]”.

No que tange à administração de recursos humanos, Bueno (2003) destaca que os funcionários não vestem mais a camisa da organização por toda a vida. Ao contrário, estão cada vez mais dispostos a mudar de emprego, mesmo por salários menos recompensadores, ou ao empreendedorismo, abrindo suas próprias empresas, muitas vezes concorrentes daquelas das quais saíram.

Argenti (2011) também reforça a importância da comunicação interna para a construção e a manutenção da cultura organizacional. “[...] A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional” (ARGENTI, 2011, p. 221).

Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independentemente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos. Nesse sentido, a comunicação deve ser um processo de duas vias. Os funcionários hoje esperam que, quando suas opiniões são solicitadas e quando se empenham em dar um retorno, a gerência os escute e aja para atendê-los. (ARGENTI, 2011, p. 223).

Tomasi; Medeiros (2014), endossam essa afirmativa, destacando que a comunicação interna não deve se limitar apenas à divulgação em jornais, revistas, vídeos, murais; ela está intimamente relacionada com os valores dos empregados e não da empresa. Esse é um processo profundo, de conhecimento e relacionamento entre colaboradores e organização. “Comunicação interna que se apoia apenas em regras a serem cumpridas pelos empregados está fadada a produzir um ambiente frio, sem participação de todos” (TOMASI; MEDEIROS, 2014, p. 59).

Essa perspectiva também é vista por Kunsch (1997). Para ela, a qualidade e a eficácia da comunicação interna estão intimamente relacionadas com a transparência da organização em disseminar informações, com o respeito às diferenças, com a implantação de uma gestão participativa, com a implantação de novas tecnologia, e com a adoção de uma comunicação de mão dupla.

Argenti (2011) expõe ainda que uma comunicação interna eficaz tem o poder de aproximar os funcionários da empresa, aumentando o sentimento de pertencimento. Isso diminui a sensação de que a empresa é grande e distante e faz com que o colaborador se sinta parte fundamental para o bom andamento de cada atividade.

Argenti (2011) descreve ainda que as comunicações: oral (entre gerentes e subordinados), impressa (boletins, revistas) e visual (vídeos) são fundamentais para o engajamento de colaboradores. No entanto, o autor afirma que se deve considerar também os canais informais.

[...] os canais informais de comunicação das empresas – uma rede que inclui desde conversas particulares, boatos, fofocas e especulações nos corredores entre dois funcionários, até as últimas curiosidades contadas no refeitório – devem ser considerados um veículo de comunicação empresarial tanto quanto os boletins internos ou as reuniões com os funcionários. Na verdade, considerando que quase metade de todos os funcionários afirmam que os canais informais são responsáveis por mantê-los a par das grandes mudanças na empresa, distribuindo mensagens de maneiras mais rápidas e confiáveis do que os canais formais, torna-se ainda mais crucial que os gerentes se valham deles. [...] (ARGENTI, 2011, p. 239).

Essa premissa também é destacada por Matos (apud TOMASI; MEDEIROS, 2014, p. 71), que aponta a “rádio-corredor” como fonte geradora e disseminadora de boatos: “[...] alimentada por informações truncadas e incompletas, distorcidas por análises precipitadas e preconceituosas, e de caráter meramente alarmante e sensacionalista, porque sem fundamento. [...]”.

Para Matos (apud TOMASI; MEDEIROS, 2014, p. 71), as consequências dessa rede de fofocas podem ser desastrosas para a empresa. “No entanto, para uma empresa que valoriza a cultura do diálogo, sua rede informal de notícias passa a ser vista como mais um meio de comunicação e integração dos indivíduos que nela trabalham”.

Reforçando essa ideia, Tomasi; Medeiros (2014) afirmam que os ruídos na comunicação interna podem ocorrer por erros de:

a) **atitude** - quando uma das partes não está totalmente aberta para a mensagem. Por exemplo, um gerente que está insatisfeito e/ou irritado em determinado dia de trabalho. Certamente, sua mensagem não será repassada aos seus subordinados e/ou superiores da forma como deveria, prejudicando a comunicação;

b) **nível** - fatores como: condição física (surdez, gagueira etc.) e psicológica (timidez, incapacidade reflexiva etc.), falta de objetividade (exposições longas e monótonas) e distância entre emissor e receptor (matérias publicadas em jornais internos, por exemplo) podem contribuir para erros de comunicação;

c) **fluxo** - empresas complexas, com diversos níveis hierárquicos, estão mais propensas a ruídos de comunicação, gerados na transferência das informações entre setores e empregados. Nesse aspecto, é importante destacar que, em organizações desse tipo, as informações costumam funcionar como moeda de troca

e poder. Por isso, os gestores tendem a escondê-las no afã de se tornarem (ou se sentirem) mais poderosos que seus subordinados;

d) **mensagem** - não dominar o tema, não possuir informações suficientes e/ou não ter conhecimentos técnicos para repassar uma mensagem, seja ela oral, seja ela escrita, podem interferir na forma como o receptor recebe a informação;

e) **canal** - a escolha da forma como a mensagem será repassada é fundamental para o seu entendimento. Uma informação importante enviada por um canal extremamente informal pode causar estranhamento e afastamento no seu receptor, por entender não ser aquele o canal adequado; e

f) **receptor** - é imprescindível conhecer o destinatário (gostos, atitudes, perfil etc.) para que a mensagem seja produzida e chegue a ele da forma como se deseja.

Dessa forma, Tomasi; Medeiros (2014) destacam que é fundamental que a comunicação interna não esteja apenas a serviço da empresa. Ela deve divulgar toda informação que for de interesse dos colaboradores, estabelecendo uma informalidade com o corpo funcional da organização.

A comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing e marketing interno). [...] (KUNSCH, 1997, p. 128).

Isso, segundo Kunsch (1997), só será possível se a comunicação interna for vista pela organização como área vital para o sucesso dos produtos e serviços que oferece. “É preciso haver total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e paliativos” (KUNSCH, 1997, p. 128).

Por fim, Kunsch (1997) destaca que a comunicação interna eficaz depende do entrosamento e do trabalho em equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos e entre a diretoria e todos os seus empregados. Para isso, será necessário um planejamento adequado e consistente, com vistas a buscar subsídios para o desenvolvimento de programas que correspondam às necessidades do ambiente.

5 ENDOMARKETING

Segundo Bekin (apud TAVARES, 2010, p. 18), o criador desse conceito, “endomarketing são ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações”.

Para Torquato (2002, p. 59), comunicação e endomarketing se confundem. Segundo ele, essa atividade serve para gerar aceitação e consentimento. Como afirma o autor, “a comunicação social funciona como grande alavanca das campanhas internas. A força irradiadora e persuasiva de suas linguagens é fundamental para o sucesso dos projetos de mobilização da comunidade”.

Como afirma Torquato (2002), o público interno é o que está mais próximo da empresa. Assim, qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho influencia o comportamento dos colaboradores.

Já Tavares (2010) destaca que, apesar de algumas pessoas dizerem que endomarketing é comunicação interna, é a comunicação interna que representa uma ferramenta do endomarketing.

Tavares (2010) destaca que a comunicação interna e o endomarketing andam lado a lado na organização. “Melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado final dos processos administrativos” (TAVARES, 2010, p. 19).

A importância da comunicação interna planejada e trabalhada de forma estratégica na organização também é destacada por Tavares (2010, p. 20):

É simples: quando o público interno desempenha suas funções da melhor forma possível, gerando, assim, produtos e serviços de maior qualidade, é óbvio que o emocional desses funcionários está sendo trabalhado de forma planejada e organizada. É justamente o desenvolvimento de ações motivadoras e comunicacionais que faz parte da filosofia do endomarketing. Não só visando à melhoria e ao comprometimento dos funcionários, mas também como um “ímã” para novos funcionários, com perfis de qualidade compatíveis com os objetivos da empresa.

Os ganhos para a imagem da marca da empresa, bem como para o alcance de suas metas, traçadas no planejamento estratégico anual, são evidentes quando os funcionários de uma organização se sentem parte integrante daquela engrenagem. Essa perspectiva é apontada por Argenti (2011, p. 238-239):

Mesmo quando os funcionários entendem a promessa da marca da empresa ou o principal produto a ser entregue ao cliente, somente quando efetivamente acreditarem nela poderão de fato ajudar a empresa a levá-la a cabo. Assim como as campanhas externas de desenvolvimento de marca têm como objetivo criar elos emocionais entre os clientes e a empresa, a meta do desenvolvimento interno da empresa é fazer o mesmo com os funcionários. Concentrar atenção nessa importante área vai gerar funcionários com moral mais alto e, por fim, melhores resultados para a empresa como um todo.

Como apontado por Chiavenato (2004b, p. 182), “as pessoas constituem hoje um patrimônio invejável das organizações, o mais importante ativo e passivo”.

Isso porque, como bem pontuam Tomasi; Medeiros (2014), a organização não pode se esquecer que o trabalhador exerce muitos papéis na relação que exerce com a empresa. Ele é colaborador, consumidor, cidadão, membro de uma comunidade. Portanto, exerce diversos poderes de influenciador nas mais variadas redes de relacionamento das quais participa.

Dessa forma, na ânsia de aumentar a produtividade e ter seus produtos e serviços cada vez mais aceitos pelos consumidores, as empresas invadem a vida privada de seus colaboradores. Assim, como aponta Kunsch (1997), o público interno representará um multiplicador das informações e dos negócios da empresa (em todos os ambientes sociais pelos quais circula) dependendo do nível de engajamento do funcionário, da credibilidade e da transparência das informações difundidas pela empresa.

É exatamente por essa razão que as empresas não estão mais restritas às festas de confraternização, como apontam também Tomasi; Medeiros (2014, p. 68):

[...] No mundo globalizado, é preciso que o empregado exiba um comportamento de felicidade e transmita uma imagem positiva da empresa em que trabalha, com testemunhos de que se está bem, de que se trabalha na melhor das empresas, que se é querido, de que seu posto é uma ilha de bem-estar e felicidade. A empresa passa a ser sua principal realização, um local privilegiado que lhe confere status invejável de vencedor. Daí sua total dedicação, com horas a mais de trabalho diárias, de fim de semana, nos feriados, nas férias. [...]

No entanto, como pontua Pimenta (apud TOMASI; MEDEIROS, 2014, p. 79), estruturas burocráticas e racionais tendem a reduzir a motivação dos funcionários, uma vez que impedem a participação e o engajamento dos trabalhadores. “Para solucionar o problema, utiliza-se a comunicação que serve para

‘produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe’. Os objetivos organizacionais serão atingidos quando se torna possível que os trabalhadores expressem seus valores, desejos, conflitos”.

Pessoas que não têm seus interesses atendidos, que não são ouvidas, que são privadas de sua dignidade, acabam perdendo o comprometimento. Já a pessoas que se envolvem em seu trabalho, justamente porque são ouvidas e estimuladas a participar, tornam-se responsáveis, assumem riscos e são capazes de assumir escolhas, quer de ruptura, quer de continuidade. (PIMENTA apud TOMASI; MEDEIROS, 2014, p. 79).

É importante ressaltar também que as organizações são povoadas ainda por grupos espontâneos (informais), como pontua Barbieri (2014). Nesses grupos há não apenas a troca de informações técnicas, mas também de afetos e sentimentos. É exatamente essa mistura que garante a camaradagem e a amizade que se formam nesses grupos por afinidade, ultrapassando, na maioria das vezes, as fronteiras organizacionais.

Como então promover um ambiente organizacional saudável?

Segundo Chiavenato (2004b), é importante oferecer condições de trabalho que contribuam para o sucesso da organização por meio da contribuição de profissionais talentosos. Isso só é possível por meio da cultura organizacional.

Para Tavares (2010), o endomarketing pode contribuir para a criação e manutenção desse ambiente organizacional saudável. Esse processo possui duas características fundamentais: motivação (representada pelas atitudes dos colaboradores) e comunicação (todo o processo de divulgação de informações).

Essa ideia é corroborada por Kunsch (1997), para quem a comunicação é fundamental para o estabelecimento de um ambiente de trabalho agradável. A área será responsável pelo processo comunicativo e pela integração entre os diferentes setores da organização.

Para Chiavenato (2004b, p. 229), a motivação é fator determinante de sobrevivência da organização atual. “A competitividade externa depende basicamente da cooperação e colaboração internas”.

Essa perspectiva também é apontada por Tavares (2010, p. 20). Segundo o autor, as ações de motivação, no entanto, devem ser desenvolvidas de forma planejada e constante, uma vez que não adianta a empresa implantar atividades

dessa natureza somente quando estiver bem no mercado. “O entendimento é simples: à medida que a empresa motiva o funcionário, ele está sempre mais proativo e desempenhando melhor suas tarefas”.

Como aponta Chiavenato (2004b, p. 256), o conceito de motivação conduz ao conceito de clima organizacional. Ele é favorável quando satisfaz as necessidades pessoais dos colaboradores, e desfavorável quando gera frustração. “Na realidade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado”.

No entanto, Tavares (2010) destaca que a empresa não é responsável por toda a motivação de seus funcionários. Cabe a eles buscar alcançar a parcela de 50% de automotivação, pensando positivamente, se enxergando como parte fundamental do trabalho, fazendo autoavaliação do seu trabalho constantemente etc.

Especificamente ao papel do líder na motivação do público interno, Tavares (2010) pondera que dirigentes e gestores devem participar ativamente e diretamente da integração empresarial: dos funcionários com seus colegas de trabalho, com a empresa e com suas respectivas chefias, e entre setores, departamentos, unidades, áreas.

[...] um funcionário desmotivado que não conhece os processos da empresa onde trabalha e o negócio como um todo obviamente estará limitado em suas atividades, implicando assim em qualidade inferior nas suas ações de trabalho, o que resultará em produtos e serviços que não satisfarão ao cliente da empresa. Este, por sua vez, poderá até nutrir um sentimento de incredibilidade e repulsa aos produtos e serviços, prejudicando assim a imagem da empresa no mercado. (TAVARES, 2010, p. 23).

Mas como gerenciar essa motivação e manter a integração do público interno? Tavares (2010) fornece algumas alternativas:

- a) incentivar a proatividade do público interno, fazendo com que tome iniciativa nos processos da empresa;
- b) valorizar as iniciativas proativas dos colaboradores, mesmo as pequenas; e
- c) incentivar a capacitação do público interno, a fim de que estejam preparados para a tomada de decisão.

A lógica, segundo Tavares (2010), é simples: funcionários valorizados e capacitados tendem a ser mais comprometidos, motivados e aptos a assumir posturas proativas e participativas. Eles passam a perceber seu trabalho como fundamental para o bom resultado da empresa, sentindo-se engajados com o sucesso da organização.

É o que aponta Chiavenato (2004c, p. 403):

[...] As atividades de relações com funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e o cumprimento de suas políticas organizacionais. Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais e pessoais. Qualquer que seja sua fonte, as atividades de relações com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização: a organização deve tratar seus empregados com respeito e oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

Barbieri (2014) também entra no cerne dessa questão ao abordar o que significa ser uma empresa onde as pessoas gostam de trabalhar. Para o autor, estudos brasileiros demonstram que a admiração dos empregados é um fator decisivo para a saúde financeira das empresas. Nesse sentido, um RH engajado em fazer com que o empregado sinta que tem oportunidades de crescimento pessoal e profissional dentro da organização é primordial para o desenvolvimento e a manutenção da motivação no ambiente de trabalho.

Milkovich; Boudreau (apud CHIAVENATO, 2004c) afirmam que um programa de relações com os empregados deve contemplar:

- a) **comunicação de mão dupla:** a organização transmite sua filosofia e solicita sugestões e opiniões dos colaboradores;
- b) **cooperação:** por meio do compartilhamento do poder decisório com os colaboradores;
- c) **proteção:** o local de trabalho deve manter a integridade física e psicológica dos colaboradores;
- d) **assistência:** os colaboradores precisam sentir que a empresa apoia e dá suporte às suas necessidades e expectativas;
- e) **disciplina e conflito:** a organização deve ter regras claras para manter a disciplina dos colaboradores e enfrentar possíveis conflitos.

Barbieri (2014), citando a autora Maria Amália Bernardi, indica um caminho para que essas características sejam alcançadas:

a) **liberdade para falar e agir:** existe uma diferença clara entre liberdade e diversão. Nas empresas, existe momento para cada um deles. A liberdade não seria, portanto, razão para indisciplina e relaxamento no ambiente de trabalho. Pelo contrário, a existência de regras flexíveis deixaria os funcionários mais confortáveis, dando-lhes responsabilidades maiores e facilitando a separação de “joio e trigo”;

b) **tratamento justo:** a injustiça é rapidamente percebida e propagada pelos setores da empresa. Assim, o funcionário precisa perceber que o alto escalão da empresa está empenhado em ser justo com os colaboradores, reduzindo ao máximo as injustiças;

c) **confiança na empresa e em seus líderes:** é imprescindível demonstrar que a empresa está empenhada em fazer a coisa certa. Por isso, o líder deve estar preparado e bem informado, a fim de se comunicar com seus subordinados com eficácia, dando-lhes *feedback* e acompanhando o seu desenvolvimento profissional;

d) **padrões éticos bem definidos:** regras de conduta e ética claras e de fácil entendimento são fundamentais para que os funcionários respeitem a empresa e se sintam parte dela.

Para Barbieri (2014), a confiança dos empregados está intimamente relacionada à segurança que eles sentem em relação à conduta dos seus superiores. Se existe falta de confiança, os funcionários se limitam a expressar sentimentos e opiniões condizentes com o que seus superiores desejam ouvir, negando a eles e à organização observações e sugestões valiosas para o crescimento e o sucesso empresarial.

Essa tendência das empresas ao empoderamento de seus colaboradores, com delegação de autoridade e responsabilidade também é apontada por Chiavenato (2004b, p. 285):

O *empowerment* ou delegação de autoridade parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação para tomar decisões e participar ativamente da organização. Em um ambiente de negócios

caracterizado pela intensa competição global e pelo rápido surgimento de novas tecnologias, abrir mão do controle centralizado parece ser a solução viável que promove velocidade, flexibilidade e capacidade de decisão da organização.

No entanto, como pondera Tavares (2010, p. 24), o processo de motivação deve ser constante. “A motivação precisa ser gerenciada diariamente, pois somos seres humanos e, dentro dessa situação, podemos estar motivados em um dia e desmotivados no outro”. Por isso, é imprescindível avaliar os motivos que levam à desmotivação de um determinado funcionário e/ou departamento por um longo período de tempo.

Tavares (2010, p. 24) alerta: “[...] um funcionário desmotivado por muito tempo pode gerar desmotivação nas pessoas que o cercam no ambiente de trabalho”. Com isso, a empresa perde em força, imagem e produtividade.

Como aponta Chiavenato (2004b, p. 301): “Toda organização funciona a partir dos processos de comunicação”. É ela que conecta todos os membros de uma organização, mantendo-os integrados entre si e com os objetivos da empresa.

Chiavenato (2004b, p. 302) destaca ainda que “a comunicação constitui a primeira área a ser focalizada quando se estudam as interações humanas e os métodos para mudança ou influência do comportamento humano nas organizações”.

Uma das mais importantes estratégias para a Gestão de Pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários. O sistema de informação proporciona a visibilidade adequada para que gerentes de linha e funcionários possam navegar e trabalhar perante a metas e objetivos mutáveis e complexos. [...]

Como regra geral, os gerentes de linha devem enfatizar a comunicação com os demais membros da organização, não somente porque a comunicação é o meio primário de conduzir as atividades da organização, mas também porque ela é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades humanas dos funcionários. (CHIAVENATO, 2004c, p. 462-463).

Essa importância também é vista por Tavares (2010). Para o autor, é imprescindível que a comunicação interna trabalhe lado a lado nas ações de endomarketing, uma vez que as atividades que desenvolve estão intimamente relacionadas ao gerenciamento de atitudes do público interno. “[...] à medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão

mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção de produtos e implementação de serviços” (TAVARES, 2010, p. 26).

Como aponta Kunsch (1997, p. 129), “a comunicação interna permitirá que ele [funcionário] seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas”.

Saber utilizar as diversas técnicas e os canais de comunicação dentro da empresa é fator fundamental para o desenvolvimento de um bom programa de endomarketing. Infelizmente, a prática revela que muitas empresas apenas possuem algumas técnicas e canais, mas não sabem utilizá-los de maneira planejada. (TAVARES, 2010, p. 26).

Além disso, como destaca Chiavenato (2004b), uma comunicação interna, implementada de forma correta, minimizará consideravelmente as ocorrências de ruídos de comunicação tais como: boatos, informações distorcidas ou ampliadas, erros de comunicação, informações ambíguas etc., garantindo a manutenção de um clima organizacional saudável e favorável.

Sendo assim, como implementar um programa de endomarketing na empresa? Tavares (2010) elenca alguns passos:

a) Avaliação interna

Esse é o primeiro passo para a implementação de um programa de endomarketing. Consiste na análise detalhada dos níveis de integração entre funcionários, departamentos e clientes da empresa, bem como do perfil dos colaboradores (qual o seu potencial, como enxergam a organização, quais suas necessidades, expectativas, desejos e grau de motivação) e da quantidade/qualidade de canais internos de comunicação.

A avaliação interna pode ser realizada por meio de pesquisa formal (questionário aplicado aos funcionários da empresa, estruturado de forma qualitativa e quantitativa) e informal (percorrer os setores e áreas da empresa, de posse de um *checklist*, a fim de avaliar a comunicação interna). No entanto, é fundamental que o sigilo seja garantido, a fim de deixar o público interno confortável em ajudar.

Sobre essa questão, Tavares (2010, p. 42) destaca a alternativa que considera mais eficaz:

[...] desenvolver o trabalho de implementação do endomarketing de duas formas: empresa terceirizada juntamente com a área de comunicação ou marketing da empresa. Isso garante a transparência do processo, por parte da empresa terceirizada, e um bom fluxo de informações, do lado da empresa que terceiriza.

Após a execução da avaliação interna, é importante a tabulação e análise minuciosa dos dados. Essas atividades garantirão a eficácia do relatório final, que apontará as falhas que devem ser corrigidas ou questões que precisam ser melhor trabalhadas no que tange aos processos de comunicação e de motivação organizacional.

b) Plano de ação (implementação)

Elaborar ações necessárias para a melhoria da comunicação interna e a motivação dos colaboradores da empresa. Entre as atividades propostas podem estar:

- a) revisão de plano de carreira, cargos e salários;
- b) remanejamento de pessoas para outros departamentos, de forma a estarem melhor ajustadas às suas aptidões;
- c) identificação de talentos na empresa, para atuarem como multiplicadores do processo de endomarketing;
- d) definição de um perfil de funcionário que a empresa vê como ideal, bem como o perfil desejado dentro de cada departamento; e
- e) adequação dos canais de comunicação interna, bem como dos conteúdos transmitidos, de forma que estejam mais adequados às necessidades da empresa e dos colaboradores.

O plano de ação deve ser acompanhado de um cronograma de atividades, de forma que se possa visualizar as tarefas que serão desenvolvidas a pequeno, médio e longo prazos. Assim, será possível realizar também a avaliação de cada ação, promovendo ajustes, caso necessário.

c) Controle e avaliação

O estabelecimento de indicadores de desempenho, pessoas responsáveis e cronograma de avaliação é fundamental para a correta execução do plano de ação de endomarketing. Essa avaliação deve ser realizada também por empresa terceirizada por meio de pesquisa com o público interno. Assim, será possível identificar a satisfação dos colaboradores com as atividades implementadas.

Segundo Tavares (2010), o grande problema das empresas brasileiras é o fato de os empresários enxergarem o processo de endomarketing de maneira equivocada.

Empresas desenvolvem ações isoladas de motivação e/ou comunicação e as chamam de endomarketing, o que não é verdade, pois o processo de endomarketing envolve pesquisa, análise, desenvolvimento de ações, implementação e controle sobre as mesmas, não sendo, portanto, ações isoladas. (TAVARES, 2010, p. 48).

Somado a isso, Tavares (2010, p. 51) pontua que a falta de continuidade, de investimento e de acompanhamento das ações de endomarketing contribuem para a sua ineficiência no ambiente corporativo e na comunicação empresarial. “Para que a comunicação interna tenha melhores resultados, ela deve ser planejada e gerenciada. O endomarketing atua justamente nessa parte, pois tem como foco [...] o gerenciamento da motivação dos funcionários de uma organização”.

6 ESTUDO DE CASO: O LABORATÓRIO SABIN

Inicialmente, o método de pesquisa idealizado para este trabalho era o estudo de caso, tendo como objeto de análise empresas brasileiras de diferentes segmentos de mercado, a fim de buscar um recorte de uma parcela da realidade para compreender os modelos de endomarketing empregados por essas organizações. Com isso, seria possível propor uma discussão sobre o modelo adequado a ser implantado por outras empresas.

A proposta era realizar visitas a algumas empresas de diferentes segmentos de mercado, aplicando entrevistas com o objetivo de entender o posicionamento e as expectativas dos gestores das áreas de comunicação interna e/ou de endomarketing dessas organizações.

Durante o andamento deste trabalho, foram contatadas algumas empresas para a realização de entrevistas. No entanto, não se obteve engajamento do público proposto, uma vez que a maioria das empresas prefere não abordar em profundidade o tema deste estudo, por entender que essas informações são estratégicas e sigilosas.

Dessa forma, a pesquisadora optou pela alteração da metodologia sem, no entanto, mudar o objeto deste estudo.

A partir da análise descritiva funcional e de documentos públicos (estudos, reportagens, entrevistas, apresentações etc., disponíveis na Internet) sobre o Laboratório Sabin, conhecidamente uma referência quando o assunto é endomarketing, o novo método propõe aprofundar o conhecimento sobre endomarketing. A intenção é traçar um paralelo entre os conhecimentos dispostos no referencial teórico deste trabalho e as práticas de mercado.

Como complemento, a metodologia envolve também entrevista realizada com o coordenador de endomarketing do Laboratório Sabin, Vinícius Nunes, afim de esmiuçar ainda mais os conceitos estudados durante a produção deste trabalho.

6.1 Laboratório Sabin

Fundado em 1984, o Laboratório Sabin é referência nacional em medicina diagnóstica. Com unidades no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Bahia, Minas Gerais, Amazonas, Tocantins, Pará, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Paraná, a

empresa possui 3.900 funcionários e 200 unidades de atendimento, conforme descrito em seu site institucional.

Na década de 1990, com a abertura do mercado brasileiro e o início da globalização e da evolução tecnológica, o laboratório foi se aperfeiçoando tecnologicamente até, em 1999, ter esse trabalho reconhecido com o certificado ISO 9000 (normas técnicas que estabelecem o modelo de gestão de qualidade para as organizações em geral), a expansão de mercado e a construção da base para gestão de pessoas e processos.

No ano 2000 implantou-se um Sistema Integrado de Gestão, que permitiu a rastreabilidade, o monitoramento e a melhoria contínua dos processos, trabalho que foi mais uma vez reconhecido, sendo o primeiro laboratório do mundo a receber a certificação SA 8000, que avalia a responsabilidade social da empresa e vem contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho dos colaboradores por meio de ações relacionadas às áreas de recursos humanos, saúde e segurança. (BRANDÃO, 2011, p. 42).

Com 32 anos de atuação, o Sabin figura na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, conforme o *Great Place to Work Institute*. Como afirma Brandão (2011), foi em 2008 que o laboratório conquistou a primeira vitória na premiação. Nesse mesmo ano, o Sabin voltou-se para a sustentabilidade e lançou o Sabinbiotec, o Sabinvacinas e o Instituto Sabin.

O segredo do sucesso do Sabin está nos investimentos contínuos em tecnologia e inovação, qualidade em seus processos, no atendimento personalizado aos seus clientes [...] e na política de gestão de pessoas baseada no desenvolvimento dos colaboradores. [...] (SABIN, 2017a).

Como o laboratório consegue se manter entre as melhores empresas para se trabalhar? Executando ativamente os mais atuais pressupostos de administração, gestão de pessoas e endomarketing, observados no referencial teórico deste estudo.

A gestão de pessoas constitui um dos grandes alicerces da empresa. Apenas em 2010, mais de sete milhões de reais foram investidos em programas de benefícios e projetos de qualidade de vida para os colaboradores. A base dessa gestão é ter os Recursos Humanos como suporte à liderança, atendendo de forma equilibrada às necessidades do negócio e às necessidades das pessoas que ali trabalham. [...] (BRANDÃO, 2011, p.44).

Atuando com “[...] pilares como: DESENVOLVER, DESAFIAR, RECONHECER, RECOMPENSAR E COMEMORAR” (SABIN, 2017b), o Sabin está totalmente alinhado às premissas da Teoria Comportamental, da Era da Informação e do endomarketing no que tange à propagação do conhecimento dentro das

organizações, à capacitação de colaboradores e ao reconhecimento dos funcionários como diferencial para a motivação e o engajamento interno.

O Laboratório Sabin oferece desde qualificação profissional e plano de carreira até benefícios diferenciados, como programa de qualidade de vida e política de meritocracia. A empresa incentiva a formação contínua de todos os colaboradores e capacita os potenciais gestores na compreensão do seu papel nas estratégias e resultados empresariais. O Sabin possui um sistema de avaliação 360°, estabelecido desde 2009, que contribui com a política da empresa de valorizar os talentos internos. (SABIN, 2017b).

A política de gestão de pessoas (principalmente ao que tange à capacitação e ao reconhecimento de colaboradores) é tão bem aplicada que 99% dos cargos de liderança do laboratório são ocupados por colaboradores desenvolvidos internamente, como demonstra seu site institucional. “Entre as práticas desenvolvidas está a Universidade Corporativa, implantada em 2010 como plataforma de suporte ao processo de expansão, onde os colaboradores podem acessar o ambiente virtual de aprendizagem dentro ou fora da empresa. [...]” (SABIN, 2017b).

A capacitação de colaboradores – um dos pressupostos abordados pela Era da Informação – vai além da Universidade Corporativa. O Sabin incentiva seus funcionários a participar de competições e treinamentos, custeando suas inscrições em eventos como esses, e a continuarem se especializando, por meio da concessão de bolsas de estudo de 25% a 80% para cursos de graduação, pós-graduação, mestrados e doutorados (SABIN, 2007b).

Os benefícios oferecidos aos colaboradores compreendem ainda: utilização do Espaço Bem-Viver (um estúdio com equipamentos de ginástica); auxílio-enxoval para o bebê; auxílio para material escolar; auxílio-funeral; Dia da Noiva; parcerias com creches, escolas e universidades; Programa de Educação Financeira; premiação por tempo de casa; e participação nos resultados (SABIN, 2017b).

A percepção da importância dos funcionários vai além das fronteiras da organização. “O Laboratório Sabin valoriza e trabalha todos os aspectos importantes que envolvem a vida do colaborador – a família, a saúde, a vida financeira, as relações de amizade, os sonhos [...]” (SABIN, 2017b).

Ao destacar a família e as relações de amizades como fatores primordiais para os seus funcionários, o Sabin está mais uma vez alinhado aos pressupostos estudados neste trabalho. Isso porque o colaborador possui infinitos grupos de

relacionamento fora do ambiente interno. Reconhecendo esse diferencial como fator importante para o engajamento dos funcionários, o Sabin garante que fora da empresa seus colaboradores também estejam vendendo sua missão, sua visão e ampliando a divulgação e o reconhecimento da marca.

Com um modelo de gestão que valoriza o desenvolvimento pessoal, familiar e profissional, o Laboratório Sabin está há nove anos entre as 10 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil; está em terceiro lugar no *ranking* da América Latina e segundo do Centro-Oeste, de acordo com o *Instituto Great Place to Work*; conquistou a primeira posição no Setor Serviços de Saúde no Brasil, segundo a Revista Você S/A Exame; foi eleito por dois anos consecutivos como Melhor Empresa para a Mulher Trabalhar; e se mantém como Melhor Empresa na Gestão de Pessoas, segundo a revista Valor Carreira. (SABIN, 2017b).

Como pontua o coordenador de endomarketing do Laboratório Sabin, Vinícius Nunes, a cultura de endomarketing é antiga na empresa. “Apesar de não ter a denominação de ‘endomarketing’ na época, as fundadoras da empresa fizeram questão de estar próximas dos funcionários, ouvindo-os em diversos canais de atendimento direto empiricamente desenvolvidos”.

Essa proximidade, como destaca Vinícius Nunes, permitiu que as fundadoras do Sabin promovessem melhorias na infraestrutura e nos benefícios concedidos aos colaboradores. “Desde 2005, após serem realizadas as primeiras pesquisas de clima organizacional, a Gestão de Pessoas passou a atuar de forma mais atenciosa com a análise dos dados, utilizando os resultados como um direcionador estratégico”, ressalta Vinícius Nunes.

Especificamente ao que tange ao endomarketing, Brandão (2011, p. 46-47) destaca o modelo de gestão participativa adotado pelo Sabin:

O endomarketing trabalha o modelo de gestão participativa, com a comunicação focada em todos os níveis. A empresa possui uma política formal de comunicação, na qual os gestores são responsáveis por comunicar aos colaboradores os assuntos pertinentes ao desenvolvimento das atividades da empresa, assegurando que todos tenham perfeito entendimento do que está sendo comunicado e valorizando os canais de comunicação entre esses colaboradores. Os canais utilizados atingem a totalidade dos colaboradores desde o momento de sua admissão, e uma pesquisa é realizada regularmente para buscar a opinião dos colaboradores quanto à eficiência e satisfação dos mesmos.

O coordenador de endomarketing do Sabin, Vinícius Nunes, entende que as ações de endomarketing contribuem para o clima organizacional. No entanto,

essa não é uma prática que deva estar restrita aos momentos de crise e de mudança dentro da empresa:

Procuramos identificar a percepção do colaborador em todas as oportunidades possíveis como nas pesquisas de clima, nos *feedbacks* colhidos, nos canais de comunicação com o colaborador, ou até mesmo nos comentários informais. Essas informações nos servem de base para definirmos nossa estratégia e realizarmos as ações de mobilização, campanhas motivacionais e de conscientização, ações de qualidade de vida, esporte e bem-estar.

Vinícius Nunes destaca que o endomarketing do laboratório atua alinhado ao setor de Recursos Humanos da empresa. “No nosso caso, o endomarketing está lotado na Diretoria Administrativa e de Pessoas para garantir uma maior percepção das tendências do nosso cliente interno, uma vez que esta área é mais sensível a todas as demandas relacionadas ao colaborador”, pontua.

Essa conexão das áreas de comunicação e gestão de pessoas garante a transparência e assertividade das informações repassadas aos colaboradores, uma vez que é possível mapear os melhores meios para se atingir os objetivos propostos por cada ação, garantindo a eficácia da comunicação empresa/funcionário.

O endomarketing analisa o objetivo da informação, ação, projeto, campanha ou qualquer outra necessidade pontual e direciona, dando maior projeção da comunicação, baseando-se em nosso plano de comunicação interna, que mapeia os meios para definir quais são os mais eficazes para cada caso, auxiliando na decisão do que deve ser dito, para quem e quando, de maneira adequada. (VINÍCIUS NUNES).

Outra prática apontada no referencial teórico deste trabalho e que vem sendo amplamente trabalhada pelo Sabin é a implementação de uma comunicação integrada, com o objetivo de alinhar objetivos macro e a forma de se comunicar com os diferentes *stakeholders*. Mesmo com estrutura separada, por questões logísticas, os recursos de comunicação utilizados pelo laboratório são integrados, como pontua Vinícius Nunes:

Nosso Marketing cuida de todos os assuntos relacionados aos clientes externos, como: novos serviços, produtos, diferenciais, informações de mercado e etc.

No que diz respeito ao cliente interno, temos basicamente 3 áreas atuantes:

- O Endomarketing, que direciona e dá projeção à comunicação interna com foco no colaborador, em todos os assuntos.

- A nossa Universidade Corporativa, que direciona toda a comunicação relacionada ao desenvolvimento do profissional, com treinamentos e capacitações.
- A nossa “Qualidade de Vida e Bem-Estar”, que cuida da comunicação relacionada a ações de qualidade de vida, esporte, benefícios, práticas de reconhecimento, clima organizacional e comemorações diversas.

No que tange especificamente ao endomarketing, a área atua como auxiliar para as demais áreas, principalmente em relação aos processos de marketing. No entanto, Vinícius Nunes pontua que a área de endomarketing do laboratório não desenvolve projetos próprios. Segundo ele, o endomarketing “tem o objetivo de direcionar informações e reforçar a confiança do colaborador nas ações da empresa”.

Com o profissionalismo da prática, há uma maior integração entre as áreas, reforço do espírito de equipe e elo entre os gestores. A aplicação das ferramentas [de endomarketing] permite direcionar melhor como um todo os esforços e recursos aplicados no colaborador, reduzindo os custos e aumentando a assertividade e o engajamento. Permite uma maior facilidade para a inovação de práticas e implementações de mudanças. (VINÍCIUS NUNES).

Esse aspecto pontual configura, para o Laboratório Sabin, uma importante oportunidade de melhoria e crescimento em sua área de endomarketing. Por meio de pesquisas internas de comunicação, como foi observado no referencial teórico deste trabalho, será possível que a área avalie como o colaborador está observando a comunicação interna e os meios utilizados, como também permitirá que o setor de endomarketing possa vislumbrar brechas de melhorias a serem apontadas às demais áreas de comunicação e ao RH.

Assim, a área de endomarketing permanecerá sendo demandada pelos demais setores da empresa, a partir de suas necessidades pontuais para o alcance dos objetivos propostos pela organização, como também será um agente ativo na busca por melhorias no clima organizacional.

Por fim, outro aspecto demonstrado no referencial teórico deste trabalho e aplicado pelo Sabin é a transparência das informações institucionais. Missão, visão, valores e códigos de conduta e ética do laboratório estão dispostos em um documento divulgado em seu site institucional e difundido entre os colaboradores.

É de responsabilidade de cada colaborador o conhecimento das políticas e práticas expressas no Código de Conduta Ética do Laboratório Sabin. Qualquer violação a qualquer uma das normas e/ou orientações do mesmo resultará em medidas disciplinares apropriadas, podendo inclusive levar ao desligamento. (SABIN, 2017c).

Apresentar regras claras, que devem ser cumpridas por todos os seus *stakeholders*, como observado anteriormente, contribui para a criação de um clima organizacional em que todos sabem o seu papel e o que a empresa espera do seu trabalho e da sua postura profissional.

Missão e valores foram escolhidos pela empresa, buscando a opinião do público interno, como afirma Brandão (2011, p. 42):

A missão da empresa é “oferecer serviços de excelência em medicina diagnóstica e preventiva”. Os valores da empresa foram escolhidos por meio de uma pesquisa com os próprios colaboradores, que elencaram credibilidade, ética, inovação, ousadia, qualidade, respeito à vida, responsabilidade socioambiental e transparência como princípios que norteiam o trabalho desenvolvido no Sabin.

6.2 Sabin x Teoria

A partir da análise das teorias da Administração, da Comunicação Organizacional, da Comunicação Interna e do Endomarketing, comparadas à experiência empregada no Laboratório Sabin, foi possível traçar um paralelo entre teoria e prática, na tentativa de estruturar um modelo de endomarketing a ser seguido por outras empresas.

Para tanto, conforme descrito anteriormente, foi utilizada a metodologia de análise descritiva funcional. Dessa forma, a seguir estão elencados os elementos principais observados no caso Sabin e as teorias, objeto deste estudo:

Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho

Pontos	Assunto	Característica do Sabin	Observado nos Autores
1	Cultura Organizacional	As tradições, hábitos, regras e normas são bem estruturados e divulgados pelo Sabin a todos os colaboradores. É responsabilidade de cada funcionário conhecer as políticas e práticas da empresa, expressas no Código de Conduta Ética do Sabin.	Conforme afirma Chiavenato (2002) ao falar sobre a Teoria Comportamental, a cultura organizacional diz respeito às crenças comuns, que se refletem em tradições e hábitos da organização.
2	Clima Organizacional	A proximidade de relacionamento da alta direção do Sabin com seus colaboradores vem desde a sua fundação. Naquela época, de maneira informal, suas diretoras já buscavam ouvir os funcionários, tentando observar suas necessidades. Essa prática se mantém nos dias atuais, com a realização de pesquisas, de avaliação de desempenho 360°, com o foco na qualificação profissional, em um plano de carreira bem estruturado em benefícios diferenciados.	Conforme Chiavenato (2002), a Teoria Comportamental aponta que o clima organizacional está intimamente relacionado à satisfação das necessidades dos membros de uma organização. Pode ser frio e distante ou quente e receptivo.
3	Conhecimento	O Sabin está alinhado às práticas da Era da Informação, uma vez que entre os benefícios oferecidos aos funcionários	Segundo Chiavenato (2004a), com a Era da informação, o capital financeiro cede lugar ao capital intelectual e o

		estão cursos de capacitação, auxílios financeiros para cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. A capacitação de colaboradores permite o crescimento profissional dos funcionários dentro da empresa. Isso pode ser observado quando 99% dos cargos de liderança são preenchidos por colaboradores desenvolvidos internamente.	conhecimento passa a representar poder dentro de uma organização. As palavras de ordem passam a ser trabalho em equipe, equipe de alto desempenho e capacitação de colaboradores.
4	Qualidade de Vida	A qualidade de vida dos funcionários é um dos itens fundamentais para o Sabin. Por meio da área de Qualidade de Vida e Bem-Estar, são desenvolvidas ações voltadas ao esporte, benefícios, práticas de reconhecimento profissional, clima organizacional e comemorações diversas. Além disso, o Sabin possui o Espaço Bem Viver, uma sala com equipamentos de ginástica para os colaboradores.	Conforme Chiavenato (2004a), gradativamente a máxima de prosperidade para o patrão e para o empregado (descrita por Taylor) vem sendo substituída pela qualidade de vida nas organizações. É utilizar toda a organização para melhorar a vida das pessoas (clientes internos e clientes externos).
5	Comunicação como Área Estratégica	O Sabin entende a Comunicação como uma área estratégica para a organização. Essa valorização é verificada a partir da estrutura de comunicação do laboratório, que contempla: marketing, comunicação interna e	Segundo Bueno (2003), na década de 1990, a comunicação empresarial passou a ser vista como uma área estratégica para a organização.

		endomarketing, de forma a abranger todas as áreas e necessidades dos clientes internos e externos.	
6	Comunicação e Significados	As ações de comunicação interna desenvolvidas pelo Sabin contribuem para a divulgação de informações aos colaboradores e a manutenção de uma cultura organizacional saudável.	Segundo César (2009), o papel da comunicação é a criação e decodificação de significados, afim de contribuir para a cultura organizacional.
7	Comunicação Integrada	Mesmo com setores distintos, o Sabin mantém uma comunicação integrada no que diz respeito ao planejamento estratégico das ações desenvolvidas pelas áreas de comunicação do laboratório.	Segundo Kunsch (1997), a comunicação integrada passa a ser uma importante estratégia para a organização. Para ela, todo o trabalho de comunicação é desenvolvido de forma integrada, buscando garantir o sucesso da organização retirando o melhor de cada área de comunicação para o alcance desse objetivo.
8	Imagem Institucional	A integração das áreas de comunicação e destas com a área de RH permite o desenvolvimento de um planejamento estratégico de comunicação com foco nas necessidades dos colaboradores. Eles se sentem ouvidos pela empresa e, essa atitude de pertencimento, contribui para a manutenção de uma imagem institucional forte, criada e desenvolvida desde a sua fundação.	De acordo com Tomasi e Medeiros (2014), a construção de uma imagem institucional forte depende da manutenção de uma comunicação eficaz em que a estratégia envolve a integração de todas as áreas.

9	Comunicação Centralizada ou Descentralizada	No Sabin a comunicação é descentralizada. O marketing cuida dos assuntos relacionados ao cliente externo. O endomarketing direciona e dá projeção à comunicação interna. A Universidade Corporativa direciona toda a comunicação relacionada ao desenvolvimento profissional. E o setor de Qualidade de Vida e Bem-Estar cuida da comunicação relacionada a benefícios, esportes e qualidade de vida.	De acordo com Argenti (2011), atualmente, a decisão por um modelo de comunicação centralizado ou descentralizado depende do porte da empresa, da distância geográfica entre suas unidades e da diversidade de produtos/serviços que oferece.
10	Alinhamento com RH	O endomarketing do Sabin atua alinhado ao RH. Os dois setores estão lotados na Diretoria Administrativa e de Pessoas, o que garante uma maior percepção do público interno, sendo possível o desenvolvimento de ações específicas para atender às necessidades internas.	Segundo Kunsch (1997), uma comunicação interna eficaz depende da integração das áreas de comunicação com o RH. Essa relação auxiliará na realização de um planejamento estratégico, com o desenvolvimento de programas internos que correspondam às necessidades do ambiente.
11	Comunicação de mão dupla	A comunicação no Sabin é uma via de mão dupla. Ao mesmo tempo que o laboratório possui regras claras, que devem ser cumpridas por todos os funcionários, a empresa escuta seus colaboradores, tentando entender suas necessidades e promover melhorias na estrutura, na	Segundo Argenti (2011), os funcionários cada vez mais exigem participar dos processos de mudança organizacional. Eles querem que a gerência os escute e que atenda suas necessidades.

		capacitação, no plano de cargos e salários e nos benefícios a eles oferecidos.	
12	Transparência	Missão, visão, valores e códigos de ética e conduta do Sabin estão dispostos em documentos divulgados em seu site e amplamente difundido entre os colaboradores. Além disso, todas as ações e necessidades de divulgação interna são realizadas pelas áreas de comunicação com a máxima transparência, buscando estreitar o relacionamento da empresa com os seus colaboradores.	<p>Segundo Bueno (2003), a década de 1990 estimulou as empresas a adotarem uma comunicação que tem como entre os atributos fundamentais a transparência e a agilidade.</p> <p>Kunsch (1997) também reforça essa ideia, ao afirmar que a qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção da empresa em abrir as informações.</p> <p>Matos (apud TOMASI e MEDEIROS, 2014) destaca que, em uma empresa que valoriza a cultura do diálogo, sua rede informal de notícias (a famosa rádio corredor) passa a ser vista somente como mais um meio de comunicação e integração dos colaboradores.</p>
13	Comunicação Interna e Endomarketing	No Sabin, o endomarketing atua como auxiliar para a área de comunicação interna. A comunicação interna mapeia os meios e define quais os mais eficazes para o atingimento dos objetivos. O endomarketing analisa o objetivo da informação, ação, projeto, campanha e direciona, dando maior projeção ao trabalho da	Para Tavares (2010), a comunicação interna e o endomarketing andam lado a lado na organização, uma vez que a transparência e a eficácia da comunicação interna auxiliam o endomarketing na implementação de estratégias de motivação dos colaboradores.

		comunicação interna.	
14	Entender o Colaborador Dentro e Fora da Organização	<p>O Sabin tem claro o entendimento de que o colaborador é um agente social e, portanto, representa o papel de multiplicador/influenciador da imagem do laboratório fora da empresa. Por isso, o Sabin procura estar presente em momentos importantes da vida social de seus funcionários, oferecendo benefícios como o Dia da Noiva, auxílio-creche para bebê; auxílio para material escolar etc.</p>	<p>Segundo Tomasi e Medeiros (2014), o colaborador exerce diversos papéis fora da organização e faz parte de diversos grupos sociais.</p> <p>De acordo com Kunsch (1997), o colaborador exerce o papel de influenciador/multiplicador nas mais variadas redes de relacionamento. Por isso, a empresa precisa estar presente também na vida privada dos colaboradores.</p>
15	Endomarketing Proativo	<p>O endomarketing do Sabin tem o objetivo de direcionar informações e reforçar a confiança do colaborador, buscando seu comprometimento e engajamento com as ações desenvolvidas pela empresa. No entanto, o endomarketing não atua ativamente, sendo suas atividades pautadas pelas demais áreas de comunicação, pelas necessidades da empresa e pelas necessidades percebidas pelo RH.</p> <p>Sendo o endomarketing uma área fundamental para a motivação de funcionários, essa é uma importante oportunidade de melhoria e crescimento para a área de</p>	<p>Segundo Tavares (2010), o endomarketing contribui para a manutenção e a melhoria do clima e da cultura organizacional, por meio das atividades de motivação e comunicação direcionadas aos colaboradores.</p> <p>Segundo Tavares (2010) a avaliação interna é o primeiro passo para a implementação do endomarketing dentro das empresas. Após a realização dessa atividade, o relatório final apontará possíveis falhas na comunicação e na motivação dos colaboradores, sendo a base do plano de ação do endomarketing. Ao final da execução do plano de ação,</p>

		endomarketing do Sabin. O setor precisa passar a desenvolver avaliações com os colaboradores no sentido de melhor planejar suas ações, não sendo apenas espectador da organização.	deve ser feita uma avaliação para avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com as atividades implementadas.
16	Endomarketing Constante	O Sabin entende que as atividades de endomarketing não devem estar restritas a momentos de crise ou de gestão da mudança. O laboratório procura identificar a percepção dos colaboradores em todas as oportunidades possíveis. Essas informações servem de base para a definição das estratégias de endomarketing.	Tavares (2010) pontua que o desenvolvimento de ações isoladas de motivação e/ou comunicação não caracteriza o endomarketing. O processo de endomarketing envolve pesquisa, análise, desenvolvimento de ações e controle das atividades, sendo, portanto, ações integradas e constantes.

Fonte – Produzido pela autora, com base em documentos públicos acerca do Laboratório Sabin e de conteúdos destacados por autores estudados neste trabalho

Conforme pode-se observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho* (acima), o primeiro ponto a ser considerado na análise é a *Cultura Organizacional*. No Sabin, observa-se que tradições, hábitos, regras e normas estão bem estruturados e são divulgados pela empresa a todos os colaboradores. Além disso, é responsabilidade de cada funcionário conhecer as políticas e práticas da empresa, expressas no Código de Conduta Ética do Sabin. Essa prática está alinhada ao que afirma Chiavenato (2002). O autor, ao falar sobre Teoria Comportamental, afirma que a cultura organizacional diz respeito às crenças comuns, que se refletem em tradições e hábitos da organização.

O segundo ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente ao *Clima Organizacional*. No Sabin, a

proximidade de relacionamento da alta direção com seus colaboradores vem desde a fundação da empresa. Naquela época, de maneira informal, as diretoras já buscavam ouvir os funcionários, tentando observar suas necessidades. Essa prática se mantém nos dias atuais, com a realização de pesquisas de avaliação de desempenho 360º, com o foco na qualificação profissional, em um plano de carreira bem estruturado e em benefícios diferenciados. Essa prática está alinhada ao que afirma Chiavenato (2002). Para o autor, a Teoria Comportamental aponta que o clima organizacional está intimamente relacionado à satisfação das necessidades dos membros de uma organização. Esse relacionamento pode ser frio e distante ou quente e receptivo.

O terceiro ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente ao *Conhecimento*. Entre os benefícios oferecidos aos funcionários do Sabin estão cursos de capacitação, auxílios financeiros para cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. A capacitação de colaboradores do laboratório permite o crescimento profissional dos funcionários dentro da empresa. Isso pode ser observado quando 99% dos cargos de liderança são preenchidos por colaboradores desenvolvidos internamente. Essa prática está alinhada ao que afirma Chiavenato (2004a). Segundo o autor, com a Era da Informação, o capital financeiro cede lugar ao capital intelectual e o conhecimento passa a representar poder dentro de uma organização. As palavras de ordem passam a ser trabalho em equipe, equipe de alto desempenho e capacitação de colaboradores.

O quarto ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Qualidade de Vida*. No Sabin, a qualidade de vida dos funcionários é um dos itens fundamentais para a empresa. Por meio da área de Qualidade de Vida e Bem-Estar, são desenvolvidas ações voltadas ao esporte, benefícios, práticas de reconhecimento profissional, clima organizacional e comemorações diversas. Além disso, o Sabin possui o Espaço Bem Viver, uma sala com equipamentos de ginástica para colaboradores. Essa prática está alinhada ao que afirma Chiavenato (2004a). Segundo o autor, gradativamente a máxima de prosperidade para o patrão e para o empregado (descrita por Taylor) vem sendo substituída pela qualidade de vida nas organizações. Isso quer dizer

utilizar toda a organização para melhorar a vida das pessoas (clientes internos e clientes externos).

O quinto ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Comunicação como Área Estratégica*. O Sabin entende a Comunicação como uma área estratégica para a organização. Essa valorização é verificada a partir da estrutura de comunicação do laboratório, que contempla: marketing, comunicação interna e endomarketing, de forma a abranger todas as áreas e necessidades dos clientes internos e externos. Essa prática está alinhada com a afirmação de Bueno (2003) de que, na década de 1990, a comunicação empresarial passou a ser vista como uma área estratégica para a organização.

O sexto ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Comunicação e Significados*. As ações de comunicação interna desenvolvidas pelo Sabin contribuem para a divulgação de informações aos colaboradores e a manutenção de uma cultura organizacional saudável. Essa prática está alinhada ao que afirma César (2009). Segundo o autor, o papel da comunicação é a criação e decodificação de significados, afim de contribuir para a cultura organizacional.

O sétimo ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Comunicação Integrada*. Mesmo com setores distintos, o Sabin mantém uma comunicação integrada no que diz respeito ao planejamento estratégico das ações desenvolvidas pelas áreas de comunicação do laboratório. Essa prática está alinhada com o que afirma Kunsch (1997). Segundo a autora, a comunicação integrada passa a ser uma importante estratégia para a organização. Para ela, todo o trabalho de comunicação é desenvolvido de forma integrada, buscando garantir o sucesso da organização retirando o melhor de cada área de comunicação para o alcance desse objetivo.

O oitavo ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Imagem Institucional*. A integração das áreas de comunicação e destas com a área de RH permite o desenvolvimento

de um planejamento estratégico de comunicação com foco nas necessidades dos colaboradores. Eles se sentem ouvidos pela empresa e, essa atitude de pertencimento, contribui para a manutenção de uma imagem institucional forte, criada e desenvolvida desde a sua fundação. Essa prática está alinhada ao que afirmam Tomasi e Medeiros (2014). Segundo os autores, a construção de uma imagem institucional forte depende da manutenção de uma comunicação eficaz em que a estratégia envolve a integração de todas as áreas.

O nono ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Comunicação Centralizada ou Descentralizada*. No Sabin a comunicação é descentralizada. O marketing cuida dos assuntos relacionados ao cliente externo. O endomarketing direciona e dá projeção à comunicação interna. A Universidade Corporativa direciona toda a comunicação relacionada ao desenvolvimento profissional. E o setor de Qualidade de Vida e Bem-Estar cuida da comunicação relacionada a benefícios, esportes e qualidade de vida. Essa prática está alinhada ao que afirma Argenti (2011). Segundo o autor, atualmente, a decisão por um modelo de comunicação centralizado ou descentralizado depende do porte da empresa, da distância geográfica entre suas unidades e da diversidade de produtos/serviços que oferece.

O décimo ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente ao *Alinhamento com RH*. O endomarketing do Sabin atua alinhado ao RH. Os dois setores estão lotados na Diretoria Administrativa e de Pessoas, o que garante uma maior percepção do público interno, sendo possível o desenvolvimento de ações específicas para atender às necessidades internas. Essa prática está alinhada com o que afirma Kunsch (1997). Segundo a autora, uma comunicação interna eficaz depende da integração das áreas de comunicação com o RH. Essa relação auxiliará na realização de um planejamento estratégico, com o desenvolvimento de programas internos que correspondam às necessidades do ambiente.

O décimo primeiro ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Comunicação de Mão Dupla*. A comunicação no Sabin é uma via de mão dupla. Ao mesmo tempo que o

laboratório possui regras claras, que devem ser cumpridas por todos os funcionários, a empresa escuta seus colaboradores, tentando entender suas necessidades e promover melhorias na estrutura, na capacitação, no plano de cargos e salários e nos benefícios a eles oferecidos. Essa prática está alinhada ao que afirma Argenti (2011). Segundo o autor, os funcionários cada vez mais exigem participar dos processos de mudança organizacional. Eles querem que a gerência os escute e que atenda suas necessidades.

O décimo segundo ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Transparência*. Missão, visão, valores e códigos de ética e conduta do Sabin estão dispostos em documentos divulgados em seu site e amplamente difundido entre os colaboradores. Além disso, todas as ações e necessidades de divulgação interna são realizadas pelas áreas de comunicação com a máxima transparência, buscando estreitar o relacionamento da empresa com os seus colaboradores. Essa prática está alinhada com o que afirma Bueno (2003) para quem a década de 1990 estimulou as empresas a adotarem uma comunicação que tem como entre os atributos fundamentais a transparência e a agilidade. Além disso, essa prática está alinhada ao que afirma Kunsch (1997): a qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção da empresa em abrir as informações. Por fim, essa prática também está alinhada ao que afirma Matos (apud TOMASI e MEDEIROS, 2014), que destaca que, em uma empresa que valoriza a cultura do diálogo, sua rede informal de notícias (a famosa rádio corredor) passa a ser vista somente como mais um meio de comunicação e integração dos colaboradores.

O décimo terceiro ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente à *Comunicação Interna e Endomarketing*. No Sabin, o endomarketing atua como auxiliar para a área de comunicação interna. A comunicação interna mapeia os meios e define quais os mais eficazes para o atingimento dos objetivos. O endomarketing analisa o objetivo da informação, ação, projeto, campanha e direciona, dando maior projeção ao trabalho da comunicação interna. Essa prática está alinhada ao que afirma Tavares (2010). Para o autor, a comunicação interna e o endomarketing andam lado a lado na organização, uma vez que a transparência e a eficácia da comunicação interna

auxiliam o endomarketing na implementação de estratégias de motivação dos colaboradores.

O décimo quarto ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente a *Entender o Colaborador Dentro e Fora da Organização*. O Sabin tem claro o entendimento de que o colaborador é um agente social e, portanto, representa o papel de multiplicador/influenciador da imagem do laboratório fora da empresa. Por isso, o Sabin procura estar presente em momentos importantes da vida social de seus funcionários, oferecendo benefícios como o Dia da Noiva, auxílio-ensoval para bebê; auxílio para material escolar etc. Essa prática está alinhada ao que afirma Tomasi e Medeiros (2014) para quem o colaborador exerce diversos papéis fora da organização e faz parte de diversos grupos sociais. Além disso, essa prática também está alinhada ao que afirma Kunsch (1997). Para a autora, o colaborador exerce o papel de influenciador/multiplicador nas mais variadas redes de relacionamento. Por isso, a empresa precisa estar presente também na vida privada dos colaboradores.

O décimo quinto ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente ao *Endomarketing Proativo*. O endomarketing do Sabin tem o objetivo de direcionar informações e reforçar a confiança do colaborador, buscando seu comprometimento e engajamento com as ações desenvolvidas pela empresa. No entanto, o endomarketing não atua ativamente, sendo suas atividades pautadas pelas demais áreas de comunicação, pelas necessidades da empresa e pelas necessidades percebidas pelo RH. Esta prática está em descontra com o que afirma Tavares (2010) para quem o endomarketing contribui para a manutenção e a melhoria do clima e da cultura organizacional, por meio das atividades de motivação e comunicação direcionadas aos colaboradores. Além disso, segundo Tavares (2010), a avaliação interna é o primeiro passo para a implementação do endomarketing dentro das empresas. Após a realização dessa atividade, o relatório final apontará possíveis falhas na comunicação e na motivação dos colaboradores, sendo a base do plano de ação do endomarketing. Ao final da execução do plano de ação, deve ser feita uma avaliação para avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com as atividades implementadas. Assim, sendo o endomarketing uma área fundamental para a

motivação de funcionários, essa é uma importante oportunidade de melhoria e crescimento para a área de endomarketing do Sabin. O setor precisa passar a desenvolver avaliações com os colaboradores no sentido de melhor planejar suas ações, não sendo apenas espectador da organização.

O décimo sexto e último ponto que se pode observar no *Quadro 1 - Comparativo entre as informações do Laboratório Sabin e os referenciais teóricos obtidos por meio dos autores estudados neste trabalho*, é referente ao *Endomarketing Constante*. O Sabin entende que as atividades de endomarketing não devem estar restritas a momentos de crise ou de gestão da mudança. O laboratório procura identificar a percepção dos colaboradores em todas as oportunidades possíveis. Essas informações servem de base para a definição das estratégias de endomarketing. Essa prática está alinhada ao que afirma Tavares (2010), para quem o desenvolvimento de ações isoladas de motivação e/ou comunicação não caracteriza o endomarketing. O processo de endomarketing envolve pesquisa, análise, desenvolvimento de ações e controle das atividades, sendo, portanto, ações integradas e constantes.

7 DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE ENDOMARKETING

A partir do estudo desenvolvido acerca das teorias da Administração, da Comunicação Organizacional, da Comunicação Interna e do Endomarketing, bem como do conhecimento e da análise comparativa que se obteve por meio do estudo de caso do Laboratório Sabin, foi possível definir um modelo de endomarketing a ser seguido por outras empresas.

A seguir, são elencados os elementos fundamentais para o bom desenvolvimento do endomarketing organizacional.

a) Comunicação como Área Estratégica

Como afirma Bueno (2003), na década de 1990, a comunicação passou a ser vista como uma área estratégica para a organização. Dessa forma, desde aquela época, é fundamental que as empresas lancem um olhar diferenciado para as áreas de marketing, comunicação interna e endomarketing, de forma a pensar estratégias para a criação e a manutenção da imagem organizacional, seja ela interna, seja ela externa.

Segundo Bueno (2003), esse novo olhar sobre a comunicação demanda planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercer as atividades.

b) Estrutura da Comunicação Organizacional

Para Argenti (2011), atualmente, a decisão por um modelo de comunicação centralizado ou descentralizado depende do porte da empresa, da distância geográfica entre suas unidades e da diversidade de produtos/serviços que oferece.

Assim, marketing, comunicação interna e endomarketing podem ou não estar integrados em um mesmo setor ou dividir o mesmo espaço. Essa escolha dependerá dos recursos físicos e de pessoal de cada organização, além de análise

detalhada de qual estrutura melhor se enquadra às necessidades e aos padrões hierárquicos da empresa.

Estando essas áreas separadas, é aconselhável que estejam sob a orientação da mesma Diretoria, conforme observado no Laboratório Sabin – no qual o endomarketing e o RH estão lotados na Diretoria Administrativa e de Pessoas. Dessa forma, a comunicação e o fluxo de atividades entre elas serão facilitados, sendo possível o estabelecimento de um Plano de Comunicação unificado e estratégico.

c) Comunicação Integrada

Segundo Kunsch (1997), a comunicação integrada passou a ser vista como uma importante estratégia para a organização. Para a autora, todo o trabalho de comunicação deve ser desenvolvido de forma integrada, buscando garantir o sucesso da organização, retirando o melhor de cada área da comunicação para o alcance dos objetivos da empresa.

Assim, sendo a comunicação organizacional centralizada ou descentralizada, torna-se imprescindível que as ações desenvolvidas pelos setores de comunicação (marketing, comunicação interna e endomarketing) sejam pensadas estrategicamente e de forma integrada, a fim de manter a unidade da comunicação com os diferentes *stakeholders*, contribuindo para a criação ou manutenção da imagem da organização dentro e fora da empresa.

d) Conexão com o RH

Kunsch (1997) afirma que uma comunicação interna eficaz depende da integração das áreas de comunicação com o RH. É exatamente essa relação que auxilia na realização de um planejamento estratégico, com o desenvolvimento de programas internos que correspondam às necessidades do ambiente.

Assim, o endomarketing deve estar alinhado com as necessidades e objetivos estabelecidos pelo RH, pensando estrategicamente a melhor maneira de implementar ações de comunicação e motivação direcionadas aos colaboradores, a fim de atingir os objetivos da organização.

e) Endomarketing Proativo e Contínuo

Segundo Tavares (2010), o endomarketing contribui para a manutenção e a melhoria do clima e da cultura organizacional, por meio das atividades de motivação e de comunicação direcionadas aos colaboradores. A avaliação interna é o primeiro passo para a implementação do endomarketing dentro de uma empresa. É a partir dela que se torna possível apontar falhas na comunicação e na motivação dos colaboradores, estabelecendo um plano de ação de endomarketing.

Tavares (2010) aponta, ainda, a avaliação como ferramenta fundamental para a análise da satisfação dos colaboradores após a realização das atividades de endomarketing elencadas no plano de ação.

Dessa forma, as atividades de endomarketing devem ser proativas e adequadas à realidade da organização. Além disso, é imprescindível a realização de avaliação interna constante, a fim de verificar se as ferramentas e canais utilizados; as atividades implementadas; e as mensagens transmitidas estão atingindo os objetivos propostos.

Tavares (2010) também pontua que o desenvolvimento de ações isoladas de motivação e/ou comunicação não caracteriza o endomarketing. O processo de endomarketing, como afirma, envolve pesquisa, análise, desenvolvimento de ações e controle das atividades, sendo, portanto, ações integradas e constantes.

Assim, o endomarketing deve ser um processo contínuo dentro das organizações, estreitando, assim, a relação empresa-funcionário.

CONCLUSÃO

Inicialmente, esta pesquisa se propôs analisar os modelos de endomarketing empregados por empresas do mercado com o objetivo de traçar um modelo a ser seguido por empresas de diversos segmentos.

No entanto, durante este trabalho, foi necessária a alteração da metodologia empregada, uma vez que não se obteve a motivação e o auxílio por parte das empresas contatadas. Dessa forma, a pesquisa foi focada no estudo de caso do Laboratório Sabin, uma referência em endomarketing, a partir da verificação de documentos públicos e da realização de entrevista com o coordenador de Endomarketing do Laboratório.

A partir da comparação entre as teorias levantadas neste trabalho e o estudo de caso proposto, foi possível atingir os objetivos propostos: avaliar o modelo de endomarketing utilizado atualmente pelo Laboratório Sabin; traçar um paralelo entre ele e as teorias da Administração, da Comunicação Organizacional, da Comunicação Interna e do Endomarketing, e discutir um possível modelo a ser implementado por outras empresas.

Para alcançar esses objetivos, buscou-se aprofundar os conhecimentos teóricos no que tange às teorias da Administração, da Comunicação Organizacional, da Comunicação Interna e do Endomarketing. Após essa fase, foi realizada pesquisa a respeito da atividade de endomarketing no Laboratório Sabin, por meio de documentos públicos e de entrevista com o coordenador de Endomarketing do laboratório.

Após análise, ficou constatado que o Laboratório Sabin pratica 93,75% dos pontos avaliados neste trabalho. Isso quer dizer que, dos 16 pontos analisados neste trabalho, somente um item não é praticado pelo Sabin: endomarketing proativo. As atividades desenvolvidas pelo laboratório, como demonstrado anteriormente, são pautadas pelas necessidades das áreas de comunicação e do RH. Assim, essa constitui-se em uma importante oportunidade de melhoria para o Sabin, uma vez que o endomarketing precisa fundamentar suas atividades em avaliações internas constantes, a fim de verificar as falhas de comunicação e

conhecer as necessidades dos colaboradores, conforme defendido por Tavares (2010).

Como resultados deste trabalho, percebeu-se que as empresas precisam entender a comunicação organizacional como área fundamental e estratégica, envidando esforços e recursos estruturais, tecnológicos, financeiros e de recursos humanos para que ações eficazes, direcionadas aos públicos internos e externos, sejam desenvolvidas.

Além disso, os resultados deste estudo apontam para a não obrigatoriedade de uma comunicação integrada no que tange à estrutura física. No entanto, provou-se ser fundamental a existência de uma integração entre os planejamentos e as estratégias de comunicação desenvolvidos pelas áreas de marketing, comunicação interna e endomarketing, a fim de garantir a unidade da comunicação com os diferentes *stakeholders*.

No que tange especificamente ao endomarketing, este trabalho verificou ser imprescindível o alinhamento das estratégias de comunicação e de RH, uma vez que o desenvolvimento de ações de engajamento de colaboradores somente será possível em uma empresa que zela pelo bem-estar e pelo crescimento pessoal e profissional de seus funcionários.

Como observado neste estudo, o trabalho do endomarketing, portanto, deve ser um processo contínuo, realizado mediante avaliação interna (antes de cada planejamento e após a execução das atividades propostas) em que são observadas as necessidades e as percepções dos colaboradores em relação à comunicação e à gestão de pessoas. Essa prática permite que a comunicação lance um olhar crítico sobre a organização, promovendo melhorias constantes que contribuem para a manutenção do clima organizacional.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: A Evolução do Ser Humano na Vida e na Carreira**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRAGA, Tatyanna Castro da Silva. **Representações Sociais e Comunicação Organizacional: O Espaço Conceito como Instância Discursiva**. 2013. 105f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Católica de Brasília, Brasília. 2013.

BRANDÃO, Alessandra Galvão Teixeira. **O Endomarketing como Estratégia para o Fortalecimento da Comunicação Interna: o caso Sabin**. 2011. 58f. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Comunicação e Cultura Organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004c.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Edição Compacta**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Vol. 2, 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FREITAS, Sidnéia Gomes. Comunicação Interna e o Diálogo nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1997.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

MAFEI, Maristela; Cecato, Valdete. **Comunicação Corporativa: Gestão, Imagem e Posicionamento**. São Paulo: Contexto, 2011.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: A Força das Empresas**. Vol. 2. São Paulo: ABERJE: 2005.

NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação Estratégica, um Conceito em Evolução. In: _____. **Comunicação Interna: A Força das Empresas**. Vol. 2. São Paulo: ABERJE: 2005

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; Lammardo Neto, Claudio; Gomes, Celso Luiz de C. e C. **Comunicação Integrada de Marketing: A Teoria na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Dissertação de Mestrado.

SABIN, Laboratório. **Sobre o Sabin**. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4>>. Acesso em: 28 fev. 2017a.

SABIN, Laboratório. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=49>>. Acesso em: 28 fev. 2017b.

SABIN, Laboratório. **Código de Conduta e Ética**. Disponível em: <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/codigo_conduta_final_intra_web.pdf>. Acesso em: mar. 2017c.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando Teoria e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOMASI, Carolina; Medeiros, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com Laboratório Sabin

Nome: Vinicius Nunes.

Setor: Endomarketing.

Cargo: Coordenador.

Empresa: Sabin Medicina Diagnóstica.

Quantidade de funcionários: 3.900.

a) Perguntas abertas

1. Como é a estrutura de comunicação da Empresa? Marketing, Comunicação Interna, Comunicação Institucional são integradas ou separadas?

Desde a fundação nós possuímos uma comunicação integrada com todos os nossos *stakeholders* utilizando todos os canais adequados. Por uma questão de logística, a realização das práticas é separada, porém são com recursos integrados e alinhadas com os objetivos macro.

Nosso Marketing cuida de todos os assuntos relacionados aos clientes externos como novos serviços, produtos, diferenciais, informações de mercado e etc.

No que diz respeito ao cliente interno temos basicamente 3 áreas atuantes:

- O Endomarketing, que direciona e dá projeção da comunicação interna com foco com o colaborador em todos os assuntos.
- A nossa Universidade Corporativa, que direciona toda a comunicação relacionada ao desenvolvimento do profissional com treinamentos e capacitações.
- A nossa “Qualidade de Vida e Bem-Estar”, que cuida da comunicação relacionada a ações de qualidade de vida, esporte, benefícios, práticas de reconhecimento, clima organizacional e comemorações diversas.

2. Como é trabalhado o endomarketing na Empresa?

O Endomarketing analisa o objetivo da informação, ação, projeto, campanha ou qualquer outra necessidade pontual e direciona dando maior projeção da comunicação baseando-se em nosso plano de comunicação interna que mapeia os meios para definir quais são os mais eficazes para cada caso auxiliando na decisão do que deve ser dito, para quem e quando de maneira adequada.

3. Existe uma conexão do endomarketing com o setor de RH? Como funciona?

Sim. No nosso caso o Endomarketing está alocado na Diretoria Administrativa e de Pessoas para garantir uma maior percepção das tendências do nosso cliente interno uma vez que esta área é mais sensível a todas as demandas relacionadas ao colaborador. No entanto as atividades levam em consideração as percepções colhidas ou geradas por todas as demais áreas também.

4. Quais são os processos de endomarketing na Empresa? Existe algum projeto de endomarketing? Qual (is)?

Nossos processos de endomarketing englobam todos os processos de marketing, mas com o foco no colaborador. Utilizamos principalmente a criação e desenvolvimento de peças e campanhas, malas diretas, sinalização, eventos, ou qualquer outra necessidade promocional que possa surgir.

Nosso endomarketing não realiza projetos, ele dá projeção e auxilia no desenvolvimento dos projetos das outras áreas que necessitam de ferramentas de comunicação para o engajamento dos colaboradores. Ele tem o objetivo de direcionar informações e reforçar a confiança do colaborador nas ações da empresa.

5. Quais as ações desenvolvidas pela organização para buscar o engajamento dos colaboradores?

Procuramos identificar a percepção do colaborador em todas as oportunidades possíveis como nas pesquisas de clima, nos feedbacks colhidos, nos canais de comunicação do colaborador, ou até mesmo comentários informais. Essas informações nos servem de base para definirmos nossa estratégia e realizarmos as ações de mobilização, campanhas motivacionais e de conscientização, ações de qualidade de vida, esporte e bem-estar.

6. Essa é uma cultura antiga ou recente? Quando começou? Quais as principais mudanças sentidas com a aplicação das ferramentas de endomarketing para engajamento?

É uma cultura antiga. Apesar de não ter a denominação de “endomarketing” na época, as fundadoras da empresa sempre fizeram questão de estar próximos do funcionário ouvindo-os em diversos canais de atendimento direto empiricamente desenvolvidos. Era uma forma de perceber quais as melhorias que poderiam ser realizadas em termos de infraestrutura, benefícios e diferenciais para o cliente dentre outras.

Desde 2005, após serem realizadas a primeiras pesquisas de clima organizacional a Gestão de Pessoas passou a atuar de forma mais atenciosa com a análise dos dados utilizando os resultados como um direcionador estratégico.

Com o profissionalismo da prática, há uma maior integração entre as áreas, reforço do espírito de equipe e elo entre os gestores. Aplicação das ferramentas permite direcionar melhor como um todo os esforços e recursos aplicados no colaborador, reduzindo os custos e aumentando a assertividade e o engajamento. Permite uma maior facilidade para a inovação de práticas e implementações de mudanças. É possível perceber nitidamente nos resultados alcançados nas pesquisas de clima divulgadas, pela Great Place To Work e Você S/A por exemplo, a consolidação do nosso um branding interno no qual fidelizamos e retemos o nosso colaborador e atraindo novos e bons talentos e em contrapartida os resultados mercadológicos e financeiros estão positivamente além das expectativas previstas para o país.

b) Perguntas Fechadas

1. O endomarketing contribui para o engajamento dos colaboradores.

(X) concordo totalmente () concordo () discordo () discordo totalmente

2. O endomarketing é utilizado constantemente como ferramenta de engajamento.

(X) concordo totalmente () concordo () discordo () discordo totalmente

3. O endomarketing é usado somente como ferramenta de gestão de crise e gestão da mudança.

() concordo totalmente () concordo (X) discordo () discordo totalmente

4. As ações de endomarketing contribuem para o clima organizacional.

(X) concordo totalmente () concordo () discordo () discordo totalmente